

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST-GRADO

**El Diseño organizacional de la municipalidad distrital
y la propuesta de un modelo alternativo con
producción de servicios con estándares de
productividad satisfactorios**

(caso : Municipalidad Distrital de Pueblo Libre)

TESIS

Para optar el grado académico de Magister en Gestión Empresarial

AUTOR

Enrique Huaco Pastor

ASESOR

Magdalena Vexler

LIMA-PERÚ

2011

AGRADECIMIENTO

A mi esposa, hijos y nietos por su invaluable apoyo, para culminar con éxito ésta tesis.

A los Docentes de la Escuela de Post grado de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por sus enseñanzas y en especial a mi asesora la Doctora Magdalena Vexler, ahora fallecida, a quien le exprese mi gratitud por su sabia orientación., por su invaluable y denodado apoyo en todas las labores de formulación de la Tesis, este reconocimiento lo extiendo al Doctor Juan Castillo Maza y a la Doctora Francisca Bouby.

A todos los amigos docentes y no docentes, a mis compañeros maestristas que me motivaron continuar con éste esfuerzo de alcanzar nuevas metas y lograr éste reto.

INDICE

CAPITULO I

1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2.- OBJETIVOS	2
a) Objetivo General	2
b) Objetivos Específicos	3
1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION	3

CAPITULO II

2.1. MARCO REFERENCIAL	8
A) DISEÑO, TEORÍAS Y MODELOS ORGANIZACIONALES	8
B) MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL MODERNO	16
2.2. MARCO LEGAL	22

CAPITULO III

3.1. HIPOTESIS	30
a. HIPOTESIS GENERAL	30
b. HIPOTESIS ESPECÍFICA	30
3.2. DESCRIPCION OPERACIONAL DE VARIABLES	31

CAPITULO IV

4.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	33
a) TIPO	33
b) METODOS Y DISEÑO	33
c) MUESTRA	33

CAPITULO V

5.1. ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS	35
A. Análisis documental	35
B. Ejemplo práctico	43
C. Resultado del trabajo de campo	48

CONCLUSIONES	63
PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE	64
PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	79
MATRIZ DE CONSISTENCIA	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	86

INTRODUCCION

El presente estudio corresponde a la Tesis denominada:

**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL Y
LA PROPUESTA DE UN MODELO ALTERNATIVO CON PRODUCCION
DE SERVICIOS CON ESTANDARES DE PRODUCTIVIDAD
SATISFACTORIOS**

(Caso: Municipalidad Distrital de Pueblo Libre)

Asumimos este trabajo de investigación comprometidos con el rol fundamental las municipalidades como órganos de gobierno local, constituyen un sistema de decisión política y productora de servicios básicos a la población de la jurisdicción municipal, así como organización insertas en el proceso de descentralización del país, con la misión esencial de impulsar el fortalecimiento socio- económico dentro de la perspectiva de las ciencias administrativas.

También somos enfáticos en reconocer que las nuevas tecnologías administrativas están logrando mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones y estas aplicadas a la organización municipal contribuirá a lograr de esta mayor productividad.

Este documento constituye un requisito formal para optar el grado de Magíster con mención en Gestión Empresarial, en la Unidad de Post Grado, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

En principio debo mencionar mi reconocimiento a los profesores de la Unidad de Post Grado, por las enseñanzas que me han impartido, las mismas que me han prodigado el soporte cognitivo, así también el haber trabajado en las Municipalidades distritales de Pueblo Libre, San Miguel y Carabayllo. desempeñando los cargos de Director en sus distintas áreas funcionales., que me suministraron la experiencia necesaria y en lo me he apoyado para la elaboración de este trabajo.

Esta tesis está estructurado en cinco capítulos:

El contenido del capítulo primero, se orienta a conocer el planteamiento metodológico de la investigación: formulación del problema, objetivos generales y específicos, Justificación de la Investigación y antecedentes de la investigación.

En el capítulo segundo, se desarrolla el Marco Referencial y el marco teórico de la investigación, antecedentes del problema, bases legales y teóricas de la organización municipal., teorías y modelos organizacionales, modelo de diseños modernos de la organización.

El capítulo tercero corresponde a la descripción del sistema de hipótesis y variables operativas de la investigación.

El capítulo cuarto se mencionan Metodología de la Investigación: Tipo, método Diseño y muestra que se ha empleado en la investigación.

En el capítulo quinto se describe el análisis y presentación de resultados de la investigación: resultados de las entrevistas, análisis de la estructura organizativa mediante el examen de sus instrumentos normativos de gestión, las conclusiones y recomendaciones con la proposición de un modelo alternativo de organización, señalando sus características básicas y de sus cualidades distintivas entre la estructura actual y la estructura propuesta.

El trabajo de Tesis , aprecio logró cumplir en describir los problemas del modelo organizativo asumido por la Municipalidad distrital de Pueblo Libre , mostrando su debilidades que deviene de su organización formal e indicando sus causas , así como sus efectos, igualmente con los objetivos propuestos en el trabajo , así también con la hipótesis establecida y de identificar aquellas variables operacionales que promovieron su validación, mediante la contrastación con la información recopilada y análisis de los distintos instrumentos de gestión, permitiéndome finalmente la formulación de un modelo alternativo de organización formal, que podría viabilizar la dinámica de una gestión con una producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios, proporcionando así mismo servicios de calidad para los vecinos de su jurisdicción.

CAPITULO I

1.1.-DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La estructura organizativa actual de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, para su diseño organizacional ha asumido un criterio de departamentalización tradicional, con un enfoque de la organización como sistema cerrado, presentando una conformación estructural piramidal , funcional y divisional por producto, regulado por un conjunto de normas que provienen del Gobierno Central o Nacional, así como por las propias normas o reglas que emite para condicionar su organización interna, insertando la estructura organizativa en un modelo burocrático, presentando en general la siguiente problemática:

- Organización piramidal y jerarquizada en varios niveles de dirección, operación de asesoría, de apoyo y de línea y centralización en la toma de decisiones en el ápice organizacional;
- Organización extendida horizontal y verticalmente;
- Organización burocratizada: sobredimensionada en áreas funcionales, puestos y cargos, así como en número de personal; y
- Estructura organizativa desvinculada en su diseño de las exigencias del entorno.

Esta problemática ocasiona los siguientes efectos:

- Procesos y procedimientos engorrosos, lentos y comunicación inadecuada, generando incrementos innecesarios de costos operativos.

- Escaso aprovechamiento de los elementos tecnológicos: hardware y software.
- Deficiente producción de servicios públicos y sociales. La capacidad de recaudación de ingresos propios afectada por la respuesta de indiferencia u omisión de sus contribuyentes.
- Trabas burocráticas para la formalización de la micro y pequeñas empresas (Mypes) y del desarrollo económico social de su jurisdicción.
- Escasa participación vecinal e insuficiente rol de seguridad ciudadana.
- Poca asignación y aplicación de recursos financieros al mejoramiento de la infraestructura pública, con una desproporcionada asignación al rubro de los gastos corrientes.

a) Problema principal

¿Las limitaciones en la prestación de servicios que ofrece la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, es consecuencia del diseño organizacional actual?

b) Problemas secundarios

¿Cuál es el diseño de la organización actual de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre?

¿Es necesario y factible proponer un modelo alternativo de organización en la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre que responda a la producción de servicios con estándares de producción satisfactorios?

1.2.- OBJETIVOS

a) Objetivo General

Analizar el diseño organizacional actual de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre y demostrar sus limitaciones en la producción de los servicios de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, y proponer un modelo

alternativo orientando la producción de servicios dentro estándares de productividad satisfactorios.

b) Objetivos Específicos

- 1) Analizar el diseño organizacional actual de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, explicando sus limitaciones estructurales.
- 2) Determinar los efectos que producen el diseño de la organización actual en la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.
- 3) Proponer un modelo alternativo de estructuración organizacional para la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, orientando la producción de servicios dentro de estándares de productividad satisfactorios

1.3.-JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

a) Análisis del Entorno

En el transcurso de estas últimas décadas en el mundo se han producido acelerados cambios en la ciencia y tecnología con impacto en el entorno económico, social, jurídico y político en los distintos países, provocando con diferente escala e intensidad los procesos organización, de reorganización, reestructuración y/o reordenamiento organizativo y tecnológico afectando sustantivamente las formas de producción y gestión empresarial e institucional, así también estos cambios vertiginosos vienen impactando en la propia naturaleza del Estado en su estructura organizativa, como en el caso del Perú en la que se viene operando un proceso de descentralización, con el despliegue de competencias y recursos del Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, así como un proceso de modernización de la estructura del Estado.

Las empresas e instituciones organizaciones tanto públicas como privadas que privilegiaban las estructuras organizativas que tendían a la alta formalización y centralización configurando el modelo organizativo burocrático, en la actualidad están pasando a la adopción de otros modelos organizativos, más flexibles y adaptados para ser insertados en un entorno global con una mayor apertura externa a otras economías, lo cual plantea la necesidad de optar por los nuevos criterios del diseño organizacional que permita hacer frente con éxito al desafío y a la exigencia de una mayor competitividad que implica necesariamente que las organizaciones acrecienten sus estándares la productividad de servicios.

b) Análisis del Entorno

El distrito de Pueblo Libre está situado en el departamento de Lima, y constituye una de los 43 distritos de la provincia de Lima.

Antes de que el Libertador San Martín se diera el nombre de Pueblo Libre en reconocimiento del patriotismo de sus habitantes (8 de julio de 1821) este pueblo tenía el nombre de Magdalena Vieja y correspondía a la reducción de Santa María Magdalena de la localidad, establecida den el Virreinato, de ahí que sea un distritote gran significado histórico. Sede de eventos importantes para la historia de los peruanos y lugar donde se dio significativa participación de ciudadanos locales en asuntos tales como la independencia y la Guerra del Pacífico. Los libertadores José de San Martín y Simón Bolívar vivieron aquí gran parte de su estadía en el Perú y más tarde, en la Guerra del Pacífico, Pueblo Libre fue sede del patriótico gobierno transitorio de Francisco García Calderón. Siempre, desde nuestra independencia, la bandera peruana flameó al ritmo de la brisa que nos acompaña y nos recuerda que hay mucho por hacer. Por ello, el distrito contiene y guarda respetuosa memoria de los aportes de hombres que lucharon por ideales democráticos. Sus monumentos, arquitectura y traza urbana, muestran las diferentes épocas de su historia, desde su ocupación prehispánica hasta el urbanismo moderno que luce hoy. Una gran riqueza compuesta por monumentos precolombinos como la Huaca Julio C. Tello, que evidencia el sentido administrador de los pueblos antiguos, la hermosa

iglesia de Santa María Magdalena, una de las primeras iglesias rurales del Perú, la histórica Casa Quinta de los Libertadores y la imponente Casa Hacienda Orbea junto a otros monumentos, casas y espacios urbanos que hoy forman parte del patrimonio cultural de la nación.

En la actualidad, Pueblo Libre más conocido como la Villa de los Libertadores, es un distrito histórico y turístico tanto por sus monumentos, como por ser sede de los dos principales museos de América del Sur que guardan el tesoro de nuestra cultura y son visitados a diario por gran cantidad de ciudadanos nacionales y extranjeros. Con el paso de los años ha llegado a ser un distrito residencial con más de cuatro kilómetros cuadrados de extensión y más de treinta hectáreas de áreas verdes distribuidas en parques y jardines que alguna vez fueron grandes huertas que abastecían de alimento a la gran Lima. Hoy su cultura y tradición junto a la vida de vecindad, le dan un valor sociocultural que hacen de Pueblo Libre un barrio con personalidad, siendo un distrito muy importante que forma parte de la Lima Metropolitana.

Dentro de una óptica administrativa y de los cambios surgidos en el entorno que se han producido en el tiempo , voy a referirme a la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, que como todas la Municipalidades constituyen órganos de Gobierno Local en el marco de las competencias previstas en la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y de la Ley de Modernización del Estado principalmente , que me permitirá señalar las limitaciones estructurales originadas por el haber asumido el modelo organizativo actual y proponer un modelo organizativo alternativo en la necesidad de que su organización y gestión hagan frente a los distintos desafíos del entorno y que concurran en consecuencia al apoyo del desarrollo económico y social de su jurisdicción y del país en su conjunto, se sugiere que las Municipales asuman un rol más activo y efectivo de promoción de ente facilitador e incentivador de la iniciativa privada a fin de lograr mayores niveles de inversión, contribuyendo a la formalización de las empresas e instituciones, mediante procedimientos simplificados y no onerosos para el que desea constituir una organización empresarial y de

generación de empleo, para ello deberá adecuar su organización municipal a los nuevos requerimientos del entorno y optimizar su papel normativo regulador, obtener la simplificación radical de los procedimientos administrativos y transferir mediante concesiones o contratos de cooperación recíproca los procesos operativos pertinentes mediante la metodología del outsourcing o tercerización al sector privado, reservándose la facultad de fiscalización inherente a la naturaleza de gobierno de las Municipalidades.

Este estudio cobra mayor importancia dado que se hace necesario e indispensable que las autoridades, funcionarios y trabajadores de las municipalidades sean sensibles al cambio, dado que no se pueden mantener estático en actitudes y continuar con el uso de los enfoques y criterios de diseño organizacional y gestión tradicionales del siglo pasado, la creciente interdependencia de las actitudes humanas y empresariales demanda una nueva manera de entender la realidad, y estas nuevas formas deberán responder a criterios modernos de enfoque y de criterios que permite estudiar y comprender en toda su extensión los complejos problemas y ayude a elegir soluciones factibles y consistentes orientadas al cumplimiento de las competencias de la Municipalidades con eficiencia y eficacia.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La Facultad de Ciencias Administrativas a través de su Unidad de Investigación ha realizado estudios sobre Municipalidades muy relacionados con el tema que se propone, que han sido desarrollados por los profesores: Dr. Juan Castillo Maza, C.P.C. Roberto Claros Cohaila y el suscrito; también han realizado estudios sobre el tema en general la Asociación Civil Transparencia, Programa de Promoción Municipal para el Desarrollo Empresarial (PROMDE), Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el Consejo Nacional de Descentralización (CND), la International Finance Corporation (IFC), mediante la Oficina para Servicios de Asesoría en América Latina y el Caribe, ha creado el proyecto piloto Simplificación de Trámites Empresariales a nivel municipal, en el Perú a través de la Universidad

ESAN. En Chile. El Centro de Estudios Miguel Enriquez, se edito en el año 2000 el texto “Diez tesis sobre municipalidades de América latina, el profesor James Petras.

El proyecto de investigación plantea recomendar que se incorporen a la gestión municipal el paradigma de los diseños modernos de organización que provienen de la Teoría y Diseño organizacional que se desarrollan con éxito en empresas del sector privado en el último lustro y que su adecuación a la naturaleza y características peculiares de las Municipalidades y en particular a la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.

CAPITULO II

2.1. MARCO REFERENCIAL

A) Diseño, Teorías y Modelos Organizacionales

- **Diseño Organizacional**, los académicos B.J. Hogde, Wp Anthony y L.M. Gales indican que el diseño organizacional , puede tener dos significados, por un lado es empleado para mostrar la apariencia de la estructura organizativa y de sus componentes, y por otro lado, podría utilizarse para lograr la estructura organizacional.¹

- **Estructura organizativa**, asumimos en el estudio la definición tradicional, en el sentido que está compuesta de órganos y unidades orgánicas ordenadas e interrelacionados racionalmente entre sí, para cumplir actividades orientadas y en relación a los objetivos, en el estudio asumimos que deberían los objetivos ser derivados de la visión, misión y del diagnóstico estratégico

- **Órgano o unidad organizativa mayor**, la revista del INAP, Programa General de Reforma, conceptualiza que las municipalidades son organizaciones que están conformado por funciones. Las funciones y estas están constituidas por un conjunto de tareas, en la concepción tradicional, y por un conjunto de procesos en una concepción moderna.²

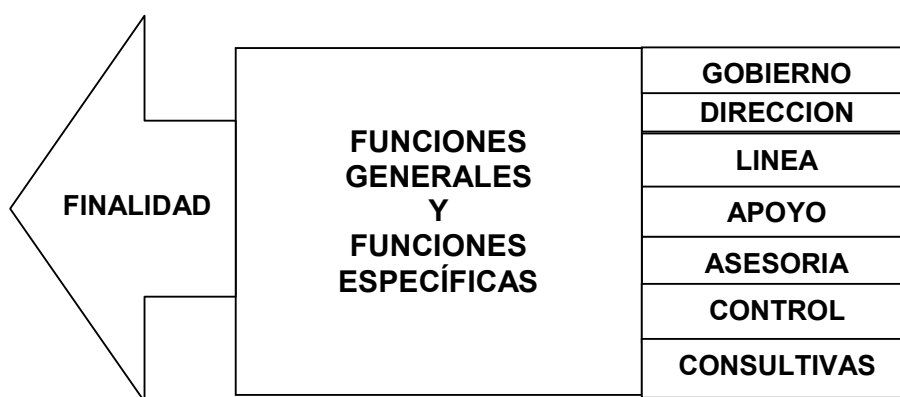
¹ Richar L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Octava Edición Thomson Mejico – 2005

² Estudio de la Administración Pública. Conceptos. Realidades y propuestas. Gobierno Local. Programa General de Reforma-INAP/DNR. Administrativa con Universidades Nacionales INAP/NR y CONAS

- **La Estructura organizativa de las Municipalidades**, la mencionada revista del INAP, indica la disposición, estratificación, jerarquía, división del trabajo, especialización y la forma como se ordenan entre si las partes de un todo. La estructura de una organización municipal, es el conjunto de unidades administrativas que conforman la Municipalidad.

Las Funciones de las Municipalidades y su naturaleza:

- De acuerdo a la Ley Orgánica Municipalidades (Ley 27972), corresponde las municipalidades, las siguientes características:



Existen funciones generales y funciones específicas. Las funciones generales son enunciados genéricos, mientras que las funciones específicas son enunciados que establecen campos de responsabilidades y acciones concretas, comprenden un conjunto de actividades y tareas similares agrupadas adecuadamente.

Las funciones de una entidad, es nuestro caso de la Municipalidad se agrupan convencionalmente en relación al propósito que sirvan en provecho de la organización.

Competencias de las Municipalidades:³

COMPETENCIAS Y FUNCIONES GENERALES (ART.73º LEY ORGANICA DE MUNICIPALIDADES)

MATERIA	FUNCIÓN
1. ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO - USO DEL SUELO	1.1. Zonificación. 1.2. Catastro urbano y rural. 1.3. Habilitación urbana. 1.4. Saneamiento físico legal de asentamientos humanos. 1.5. Acondicionamiento territorial. 1.6. Renovación urbana. 1.7. Infraestructura urbana o rural básica. 1.8. Vialidad. 1.9. Patrimonio histórico, cultural y paisajístico.
2. SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES	2.1. Saneamiento ambiental, salubridad y salud. 2.2. Tránsito, circulación y transporte público. 2.3. Educación, cultura, deporte y recreación. 2.4. Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos. 2.5. Seguridad ciudadana. 2.6. Abastecimiento y comercialización de productos y servicios. 2.7. Registros Civiles, en mérito a convenio suscrito con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, conforme a ley. 2.8. Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo. 2.9. Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones. 2.10. Otros servicios públicos no reservados a entidades de carácter regional o nacional.

³ Ley Orgánica de Municipalidades - Ley 27972

<p>3. PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL AMBIENTE</p>	<p>3.1. Formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales.</p> <p>3.2. Proponer la creación de áreas de conservación ambiental.</p> <p>3.3. Promover la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles.</p> <p>3.4. Participar y apoyar a las comisiones ambientales regionales en el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>3.5. Coordinar con los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional, la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental, en el marco del sistema nacional y regional de gestión ambiental.</p>
<p>4. EN MATERIA DE DESARROLLO Y ECONOMÍA LOCAL</p>	<p>4.1. Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.</p> <p>4.2. Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.</p> <p>4.3. Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.</p> <p>4.4. Fomento de la artesanía.</p> <p>4.5. Fomento del turismo local sostenible.</p> <p>4.6. Fomento de programas de desarrollo rural.</p>
<p>5. EN MATERIA DE PARTICIPACIÓN VECINAL</p>	<p>5.1. Promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local.</p> <p>5.2. Establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización.</p> <p>5.3. Organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción.</p>

<p>6. EN MATERIA DE SERVICIOS SOCIALES LOCALES</p>	<p>6.1. Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social.</p> <p>6.2. Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población.</p> <p>6.3. Establecer canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales.</p> <p>6.4. Difundir y promover los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor; propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales.</p>
<p>7. PREVENCIÓN, REHABILITACIÓN Y LUCHA CONTRA EL CONSUMO DE DROGAS</p>	<p>7.1. Promover programas de prevención y rehabilitación en los casos de consumo de drogas y alcoholismo y crear programas de erradicación en coordinación con el gobierno regional.</p> <p>7.2. Promover convenios de cooperación internacional para la implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas.</p> <p>A iniciativa de la municipalidad se podrán organizar comités multisectoriales de prevención del consumo de drogas, con la participación de los vecinos, con la finalidad de diseñar, monitorear, supervisar, coordinar y ejecutar programas o proyectos de prevención del consumo de drogas y de conductas de riesgo en el ámbito local, pudiendo contar para ello con la asistencia técnica de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas - DEVIDA.</p>

Los Académicos y empresarios como Richard Daft. Hogde WP, Anthony L.M. Gales, expertos en materia de Organizaciones, tratan los aspectos del proceso de Diseño Organizacional e identifican los distintos modelos organizativos tradicionales y contemporáneos, cuyas reflexiones me van a servir en el presente estudios:

Proceso de Diseño Organizacional:⁴

El proceso inherente al diseño organizacional, está conformado la construcción de la dimensión horizontal y de la construcción de la dimensión vertical de la estructura organizativa. La Departamentalización: es una herramienta técnica del diseño organizacional, que consiste en el agrupamiento de tareas o actividades en cada órgano, según su naturaleza de la estructura organizativa, dando lugar a la construcción de la dimensión horizontal, que complementado con la construcción vertical mediante la adecuación de los sus componentes formales: unidad de mando, tramo de control, cadena de mando y otros dan lugar a los modelos organizacionales.

- Modelos tradicionales de diseño organizacional⁵

Describiremos algunos de los modelos de estructuras organizativas, que se insertan dentro de los modelos tradicionales de diseño organizacional:

- Modelo por Funciones

Las tareas se agrupan tomando en cuenta la similitud de las funciones y/o actividades, reconoce que en la organización existen áreas típicas (producción, ventas, finanzas, etc.) y estas de alguna forma tienen presencia en otras entidades con las mismas denominaciones o con otras.

La característica principal y una ventaja de este modelo de agrupamiento es la especialización de labores.

⁴ Richar L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Octava Edición Thomson Mejico – 2005

⁵ HUACO PASTOR, Enrique. *Guía Técnica para el Diseño Organizacional*. Editorial San Marcos – Lima -2005

Este modelo genera estructura organizativa piramidal y jerarquizada ósea extendida verticalmente y con múltiples de cadenas de mando o número de niveles jerárquicos y extendidos horizontalmente por los órganos de apoyo y asesoramiento, generalmente conlleva a una gestión autocrática al estar centralizada la toma de decisiones en la cúspide organizacional. Este modelo se inscribe dentro del marco de la administración tradicional.

Modelos Divisionales

Modelo por producto o servicios:

Consiste en agrupar las actividades en base a los productos o servicios, se emplea en las organizaciones que tienen diversidad de productos o servicios.

Como ventajas se pueden indicar que fomenta la especialización y una mayor coordinación funcional.

Como desventaja que implica un aumento del número de ejecutivos.

Modelo por clientes:

Este modelo consiste en agrupar las actividades a favor de sus clientes, conformando unidades organizativas.

Como ventajas se pueden anotar el aumento de la capacidad de adaptación de la organización a las exigencias de los clientes.

Como desventaja podemos indicar el riesgo en la subutilización de los recursos.

Modelo Matricial:

Este modelo consiste en agrupar actividades por funciones para la armazón vertical, asumiendo el modelo de procesos para conformación horizontal.

Como ventajas se pueden indicar el mayor empleo de los recursos humanos y tecnológicos y como desventaja la sustitución de la unidad de mando por la dualidad de mando.

Modelo Burocrático

La burocracia es el modelo de organización típica de la sociedad tradicional, de las grandes empresas e instituciones generalizadas en la etapa industrial, En el modelo organizativo de la Burocracia diseñado por Max Weber, predominan las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división funcional del trabajo.
- Impersonalidad de las relaciones.
- Jerarquía de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Promueve la racionalidad organizativa que implica la adecuación de los medios a los fines.
- Cuanto más racional y burocrática se vuelve una organización, tanto más los miembros individuales se convierten en engranajes de una máquina e ignoran el propósito y el significado de su comportamiento

El modelo burocrático instituido en las organizaciones públicas del Perú, han mostrado en el devenir del tiempo un sobre dimensionamiento innecesario, conformando una estructura piramidal, jerarquizada y centralizada en la toma decisiones en extremo, generalmente omitiendo la meritocracia, generándose en su dinámica las deficiencias siguientes:

- a) La rutina inflexible**, malestar y maltrato al usuario por los trámites engorrosos, el ir y venir, verdaderas montañas de papeleo, funcionarios y oficinistas poco serviciales. La insensibilidad de la gente proviene de una adhesión inflexible a los procedimientos y normas instituidas.
- b) Ineficiente**, ya que la burocracia tiende a volverse rígida y a ser incapaz de adaptarse a los cambios de ambiente y para atender los nuevos requerimientos se genera un sobre dimensionamiento organizacional.

- c) ***La cooperación entre servidores, especialistas o “funcionarios”*** es asimismo un fenómeno común. Los sistemas burocráticos de administración, al poner a cada persona y departamento de un compartimiento aislado de responsabilidad por el trabajo, impiden la “colaboración espontánea” de los empleados para resolver problemas. Muchas cosas que deberían hacerse no se realizan por qué no está bien delimitadas las competencias de cada comportamiento.
- d) ***Excesiva indiferencia, una adhesión ritualista a las rutinas, una resistencia al cambio;*** y al lado de esos patrones conductuales hay una hay una molesta insistencia en los derechos de la autoridad y del estatus. Estas conductas son medios por los cuales los que ocupan puestos burocráticos reducen algunas veces sus sentimientos de inseguridad y ansiedad ocasionados por la necesidad de conformarse a las normas y exigencias de la organización y cumplir con ellas. Dado que estos patrones conductuales personales no ayudan a alcanzar las metas de la burocracia, Thompson los considera como *buropatología*.

B) Modelos de Diseño Organizacional Moderno

Los profesores Richard Daft, Pepard y Rowland y Mitztzberg, nos presentan comentarios sobre el modelo de Organización Horizontal, Organizaciones en Red y nos ofrecen un cuadro para distinguir las características de las organizaciones tradicionales de las organizaciones modernas, como sigue:

- Modelo de Organización Horizontal

En un mundo cambiante, las organizaciones cambian con ella. En este trabajo de investigación, hemos decidido proponer como alternativa este modelo organizacional que corresponde a una nueva realidad empresarial organizativa, que se distingue de los modelos anteriores por unas características determinadas que asimilamos a factores claves de éxito:

- Adecuación de las estructuras a la nueva situación competitiva en un entorno local, regional y globalizado.
- Adaptación de las organizaciones para alcanzar mayor satisfacción del cliente o usuario.
- Respuesta a la creciente complejidad organizativa y del entorno.
- Respuesta a los requerimientos y producción de servicios con estándares de productividad y calidad satisfactorios.

La organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a los clientes o usuarios, potenciando así sus ventajas competitivas. La organización horizontal promueve una gestión transfuncional, en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece.

La organización horizontal se caracteriza básicamente de organizar el flujo de trabajo en torno a procesos clave que abarcan a toda la organización o ha parte de ella, y que, en última instancia, ligam a ésta con las necesidades del cliente o usuarios. Asimismo deviene en reducir la jerarquía disminuimos al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos clave.

El proceso del diseño se efectúa mediante la agrupación de actividades se basa a los procesos, así como la departamentalización se efectúa en base a los procesos claves según su naturaleza: estratégicos, operativos y de soporte.

Definimos al **proceso** como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y genera un producto con valor agregado para el cliente interno o externo. Igualmente, se define como procesos un grupo organizado y a sus actividades los cuales trabajan juntos para transformar la energía en productos.

Definimos al **Insumo** es el elemento y/o recurso necesario tangible e intangible que es incorporado al proceso para obtener un resultado y/o producto.

El **agrupamiento por proceso** deriva en una estructura organizativa que promueve y crea las condiciones para el trabajo en equipo multidimensional, unifica e integra cargos, genera una gestión democrática participante, con tal propósito se constituyen equipos de trabajo conformando las unidades básicas de trabajo sustituyendo al tradicional cargo o puesto, asimismo impulsa un mejor aprovechamiento de la tecnología de la información e informática.

Este modelo se presenta como apto dentro del marco de la administración moderna y estratégica.

Para Ostroff, uno de los más investigadores más avanzados del tema, una de las mayores dificultades a la hora de definir, caracterizar y poner en marcha organizaciones horizontales es su diversidad: cada una de ellas es única y dispone de su propio modelo. Las hay que “horizontalizan” sólo un proceso básico; otras, toda una división; por último, algunas intentan horizontalizar (aplanar) toda su estructura. Según Ostroff, toda organización horizontal (que no significa organización a un único nivel ni desjerarquizada) está construida sobre dos elementos básicos: trabajo mediante equipos con atribuciones, capacidades y responsabilidad sobre resultados y una dirección orientada hacia procesos

- Modelo de Organización en Red⁶

Las organizaciones modernas se orientan a brindar a sus clientes productos y servicios con la mayor eficiencia, eficacia y calidad y el enfoque de diseñar a través de redes integradas y transfuncional, potencia sus ventajas competitivas.

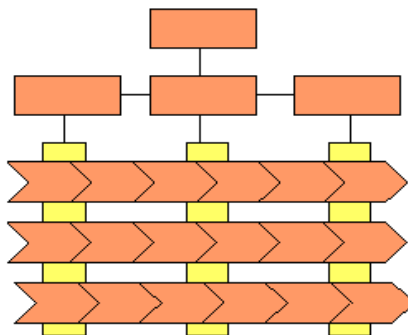
⁶ PEPPARD y ROWLAND.- *La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios*. Prentice Hall Hispanoamericana – Mejico – 1997

La estructura modular de ser vista como un cubo central rodeada de un conjunto organizaciones colaboradoras, desde afuera, en lugar de ser localizada bajo un mismo techo dentro de la organización.

La construcción de las redes se efectúa mediante flujos de trabajo en torno a los procesos claves que tiene como cobertura a toda la organización o ha parte de ella, ligando a las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. El propósito básico del modelo es el centrar en la organización principal los procesos mas importantes y distribuir las otras competencias menos importantes en las organizaciones colaboradoras. La organización central y las colaboradoras, pueden estar ubicadas en distintas partes del mundo, y están interconectadas electrónicamente mediante el Internet.

Outsourcing o Tercerizacion, los modelos organizativos horizontales y en red, permiten el empleo del mecanismo del Outsourcing que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos, generalmente complementarios, permitiendo de esta forma la concentración de esfuerzos en actividades esenciales de la organización.

Estructuración por Procesos: El diseño de las organizaciones modernas se estructuran, en torno el flujo de trabajo o procesos claves que abarcan a toda la organización y que, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del cliente. Reducen los niveles de jerarquía, disminuyen al máximo el número de áreas funcionales, de cargos y puestos. Los procesos se rediseñan de forma adecuada mejorando los resultados y sentaremos las bases para la innovación y mejora continuas.



Organización por procesos (Heras, 2000)

El diseño moderno genera la posibilidad de gestionar equipos, no personas. Los equipos suelen conseguir mejores resultados que los individuos, porque cuentan con un conjunto más amplio de habilidades, de capacidades y de puntos de vista.

En la organización horizontal el módulo organizativo básico es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, no la realización de tareas por individuos. Dicho flujo de trabajo se puede ligar mediante distintos mecanismos relacionados entre sí:

- Asignando a un líder o equipo de líderes para que se pongan al frente del proceso clave. Fijando objetivos cuantificables relacionados con la mejora continua.
- Estableciendo sistemas de medición para cada proceso.
- Creando foros que abarquen todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultados.

Los sistemas de información facilitan la integración horizontal. El acceso instantáneo a la información en toda la empresa ofrece los datos necesarios para medir la actuación, apoyar la gestión efectiva y eficiente de los procesos, y ofrece la información necesaria para la mejora continua. La información juega un papel esencial en la gestión horizontal como fuente de competitividad empresarial. En nuestra opinión, los sistemas de información juegan un papel clave en las nuevas organizaciones, tanto directamente como facilitadores de otros factores clave; por ello, le dedicaremos un apartado especial en este trabajo más adelante. Variedad de competencias. Cuánto más amplio es el número de capacidades y competencias que cada persona aporta al equipo, y cuanto mejor entienda los procesos clave, mayor será la capacidad de resolución de problemas del equipo. Los equipos son formados, por tanto, multidisciplinariamente: personas tanto de procesos como de funciones de apoyo reúnen las competencias precisas para tomar la iniciativa, tolerar el cambio, adquirir compromiso con el éxito y creer en el trabajo en equipo. Nuevamente, las tecnologías de la información y el empowerment formarán, junto con las competencias, una indisoluble y necesaria amalgama. Autogestión de equipos. La mayoría de las empresas

que funcionan con equipos aspiran a que esos equipos se auto-gestionen. La persona que realiza determinado trabajo es la que mejor sabe como mejorarlo. Para que los equipos sean eficaces deben tener la autoridad, formación, información y motivación necesarias para valorar y modificar el cuándo, cómo y con quién realizar el trabajo colectivo. En los equipos en los que recae el trabajo debe también recaer la gestión.

Organizaciones Tradicionales Vs. Organizaciones Horizontales

Organización Tradicional Piramidal	Organización Horizontal
El trabajo se divide en funciones, departamentos y tareas.	El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo. Objetivo: ligar las actividades de los empleados con las necesidades de clientes y proveedores
La unidad base de consecución de resultados: la persona y su trabajo, representado por el cargo o puesto.	El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo, en la modalidad de equipos funcionales e inter funcionales
Función del directivo o jefes es: asignar tareas adecuadas, medir, evaluar, controlar y premiar resultados.	Los equipos asumen la responsabilidad de gestión. Objetivo del directivo o jefe es la: mejora continua de resultados.
Principal ventaja: la especialización funcional Principal defecto: la coordinación entre tareas, departamentos y funciones	La información y la formación: Se proporcionan para generar determinados resultados Perfil del profesional: capaz de realizar múltiples tareas, trabajar en equipo y mejorar continuamente. El sistema premia el desarrollo de capacidades individuales y los resultados de equipo.

2.2. MARCO LEGAL

La Ley Marco de la Modernización del Estado, Ley 27658, que declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

La referida Ley de Modernización del Estado establece como criterios básicos los siguientes:

Las funciones y actividades que realicen las dependencias y entidades, debe estar plenamente justificada y amparada en sus normas

Las dependencias y entidades, no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras ya existentes

En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines.

Toda dependencia o entidad debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición.

Ley de Bases de la Descentralización – Ley 27783

La Constitución Política y la Ley de Bases de la Descentralización regulan la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos locales. Asimismo define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal.

La Ley de Bases de la Descentralización establece la finalidad, principios, objetivos y criterios generales del proceso de descentralización; regula la conformación de las regiones y municipalidades; fija las competencias de los tres niveles de gobierno, determina los bienes y

recursos de los gobiernos regionales y locales; y, regula las relaciones de gobierno en sus distintos niveles.

La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, señala los fines y le asigna **funciones generales**.

- **Una función general** es el enunciado de una acción de un alto grado de abstracción y está conformado por un conjunto de actividades orientadas a lograr determinados objetivos institucionales.

Las funciones generales, son actividades que agrupadas según determinados criterios (por funciones, por procesos, clientes, productos, etc.,) permiten configurar los órganos de dirección, líneas, apoyo, asesoramiento y control, basados en los lineamientos de política y objetivos que se han establecido para los gobiernos locales, así como sus prioridades, permitiendo configurar las potencialidades de los distintos órganos de la estructura organizativa de las Municipalidades.

- **La derivación de funciones**, es una operación de división o fraccionamiento de un todo (FUNCION) en partes con relativa autonomía en cualesquiera de sus componentes que constituyen a través el proceso de departamentalización, mediante el cual se efectúa la división del trabajo, para determinar la estructura organizativa de una entidad, es decir, para el caso de las municipalidades el de establecer direcciones, divisiones, oficinas, unidades, áreas. etc., con sus respectivos órganos.

Municipalidades, lo definimos como sistemas socioeconómicos y culturales, con decisión política que ha nivel local tiene objetivos y producen servicios públicos, sociales y administrativos, que para lograrlo tiene elementos internos, capta y administra recursos de los contribuyentes, transferencias del Gobierno Nacional, interrelacionando y actuando en un entorno determinado, su jurisdicción; y por naturaleza de sus fines deberá gestionar con eficacia, eficiencia y calidad total.

Sistemas Administrativos, son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública y tiene como finalidad asegurar el cumplimiento eficaz de los objetivos de la entidad.

Ley de Simplificación Administrativa Ley 25035

Las funciones que desarrolla la Administración Pública están sujetas a los siguientes principios generales:

1. - La presunción de veracidad, que rige en las relaciones de aquélla con sus funcionarios y servidores y con el público, y que consiste en suponer que las personas dicen la verdad. Esta presunción admite prueba en contrario.
2. - La eliminación de las exigencias y formalidades cuando los costos económicos que ellas impongan sobre la sociedad, excedan los beneficios que le reportan.
3. - La desconcentración de los procesos decisorios a través de una clara distinción entre los niveles de dirección y de los de ejecución.
4. - La participación de los ciudadanos en el control de la prestación de los servicios por parte de la Administración Pública, y en la prestación misma de los servicios.

DECRETO SUPREMO N° 025-2010-PCM

POLITICAS NACIONALES EN MATERIA DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

Entre las políticas nacionales, establece como principio a la **Gestión basada en procesos**. En los procedimientos administrativos, y para la prestación de servicios en exclusividad, debe darse relevancia a la optimización de procesos superando las desventajas de los modelos de organización que puedan tener, basados en estructuras rígidas y jerárquicas, la operación por funciones o manuales bajo una óptica tradicional

LEY DEL SILENCIO ADMINISTRATIVO

LEY Nº 29060 Artículo 1.- Objeto de la Ley

Los procedimientos de evaluación previa están sujetos a silencio positivo, cuando se trate de algunos de los siguientes supuestos:

- a) Solicitudes cuya estimación habilite para el ejercicio de derechos preexistentes o para el desarrollo de actividades económicas que requieran autorización previa del Estado, y siempre que no se encuentren contempladas en la Primera Disposición Transitoria, Complementaria y Final.
- b) Recursos destinados a cuestionar la desestimación de una solicitud o actos administrativos anteriores.
- c) Procedimientos en los cuales la trascendencia de la decisión final no pueda repercutir directamente en administrados distintos del peticionario, mediante la limitación, perjuicio o afectación a sus intereses o derechos legítimos.

Definiciones

Administración Moderna o estratégica, el estratega Fred R. David lo define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. La administración estratégica implica el empleo del enfoque sistémico y de contingencia y conlleva en su aplicación como métodos y paradigmas de la calidad total y de la reingeniería de procesos, así como del empleo de la tecnología de la información e informática.⁷

Sistema, los académicos Kast E. y Rosenzweig, en su texto Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencia lo definimos como un conjunto de elementos interrelacionados que responden a un propósito determinado que como todo tiene características que sus partes separadamente no tienen. Está conectado con su entorno y

⁷ FRED R. David, *Administración Estratégica* - 5ta. Edición Prencite Hall 1999

interactúa recibiendo influencias, actuando como ajuste un proceso de retroalimentación.⁸

Son propiedades de los sistemas: la sinergia, holismo, homeostasis, equifinalidad, entropía, asimismo se reconoce que el sistema está compuesto por subsistemas o sistemas menores y de suprasistemas o sistemas mayores.

Asumimos en el trabajo de investigación, el concepto de organización como sistema abierto. Igualmente percibimos al interior del sistema, como subsistemas los siguientes:

- a) De Decisión: aquellos procesos que se refieren al condicionamiento a través de determinadas líneas o pautas de acción.
- b) De Gestión: aquellos procesos que se refieren a los procesos de transformación de medios afines.
- c) Auxiliares: Aquellos procesos comprendidos como de asesoramiento y de apoyo.

Los profesores de Administración Koontz Harold y Wihrich, i Stoner James definen a la eficacia, eficiencia, como sigue:

Eficacia, lo concebimos como el principio de "hacer lo correcto" en su doble dimensión cuantitativa y cualitativamente, y reconociendo la íntima relación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.⁹

Eficiencia, lo concebimos como el principio de "todo hacerlo correctamente" que permite el mejor u óptimo empleo de los recursos o insumos que intervienen en la elaboración de los productos y/o servicios que se obtienen.¹⁰

⁸ KAST E., Fremont y ROSENZWEING, James E. *Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias*. 4ta. Edición Mc Graw-Hill. 1999.

⁹ KOONTZ, Harold y WIHRICH, Heinz. *Administración*. Una perspectiva global- Mc Graw Hill 11ma Edición, 1998.

¹⁰ MINTZTBERG Henry. *Estructura Organizacional*. Editorial Ariel s.A. Barcelona – 2001

Calidad Total, el profesor japonés Ishikawa lo conceptualizamos para este fin, como una filosofía, estrategia y sistemas de organización que asume como base para su departamentalización los procesos los que son administrados al logro eficiente de los objetivos de la organización con la finalidad de garantizar la satisfacción del cliente e incrementar al máximo el valor ante los grupos con intereses en la entidad municipal.¹¹

La Reingeniería de Procesos, los profesores Hammer y Champy lo conceptualiza como la revisión y el rediseño radical de los procesos con el objeto de lograr ventajas espectaculares en términos de calidad, costos tiempo y oportunidad, se orienta a la satisfacción del Cliente.

La reingeniería de procesos permite que la organización formal se redimensione en forma adecuada a sus propósitos.¹²

Los académicos Hogde y Gales, en su texto Teoría de la Organización un enfoque estratégico, definen los conceptos de Outsourcing, Empowermen y tecnología de la información:

Outsourcing o Tercerización consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos, generalmente complementarios, permitiendo de esta forma la concentración de esfuerzos en actividades esenciales de la organización.¹³

Empowerment o empoderamiento consiste en facultar a los empleados ubicados en posiciones inferiores de la estructura organizativa, para que puedan ejecutar discrecionalmente acciones y tomar de decisiones con relación al cargo que desempeñan, estando comprometidos a rendir cuentas, al nivel superior.¹⁴

¹¹ Ishikawa Kaoru. *Que es Control de la Total de la Calidad?*. La modalidad Japonesa

¹² HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reingeniería*. Prentice Hall- Colombia 1998

¹³ Richar L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Octava Edición Thomson Mejico – 2005

¹⁴ B. J. HOGDE, WP. Anthony, L.M. GALES. *Teoría de la Organización*. Un Enfoque Estratégico - Quinta Edición Prentice Hall – Mejico – 1999.

Tecnología de la Información, es la tecnología empleada para la creación, generación, almacenamiento, transformación, proceso, transmisión, interpretación de los procesos de información o de los sistemas de información, comunicación e informática que contribuyen a la tecnología de la organización y gestión.¹⁵

El profesor Koontz y Wihrich, definen los clientes internos y clientes externos como sigue:

Cliente Interno, es el participante del proceso que "adquiere, recibe o compra insumos o recursos, procesa y comercializa el producto y/o el servicio y/o el resultado". Al interior de la organización, tenemos clientes: accionistas, directores, gerentes, jefes, trabajadores en general. En el caso de las municipalidades están representados por el Alcalde, Regidores, Funcionarios, Empleados y Obreros.¹⁶

Cliente Externo, es el consumidor y/o comprador de nuestro producto y/o servicio y/o el resultado, así como el proveedor que nos suministra bienes y servicios, en el caso de las municipalidades el cliente externo está representado por contribuyente, vecino de la jurisdicción y los proveedores y otras instituciones y empresas vinculadas a la Municipalidad.

INSTRUMENTOS DE GESTION

Reglamento de Organización y Funciones (ROF), es un instrumento normativo que señala las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinaciones de las unidades orgánicas de una Institución y/o Empresa.

Manual de Organización y Funciones (MOF), es un instrumento normativo de gestión que establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de los diferentes cargos y/o puestos de una Institución o Empresa.

¹⁵ Richar L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Octava Edición Thomson Mejico – 2005

¹⁶ KOONTZ, Harold y WIHRICH, Heinz. *Administración*. Una perspectiva global- Mc Graw Hill 11ma Edición, 1998.

Cuadro para la Asignación de Personal (CAP), es un instrumento de gestión que establece el plantel de personal de una Institución y/o Empresa.

Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), es un documento de gestión que establece los procedimientos relacionados con el cliente o usuario, así como sus requisitos, tiempo de atención y pagos a realizar por el usuario.

Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial, constituye un componente esencial en el marco regulador empresarial, debiendo ser manejados de forma clara y eficiente que estimule la inversión y formalice la actividad privada.

CAPITULO III

3.1. HIPOTESIS

A. Hipótesis general

El diseño organizacional tradicional de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre actual produce una serie de limitaciones en los servicios que ofrece, debiendo proponerse un modelo alternativo que responda a la producción de los servicios con estándares de productividad satisfactorios.

B. Hipótesis específica

El diseño organizacional actual aplicado a la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, presenta limitaciones en la producción de servicios.

b.1).- Variable Independiente

El diseño organizacional tradicional y actual.

Cuyos indicadores son:

- Organización piramidal.
- Sobre dimensionamiento de puestos y personal

b.2).- Variable Dependiente

Presenta limitaciones en la producción de los servicios.

Cuyos indicadores son:

- Procesos y procedimientos engorrosos.
- Incremento de costos innecesarios.
- Tiempo dilatado en el servicio.

3.2. DESCRIPCION OPERACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Diseño de la organización tradicional de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre

INDICADORES

Organización Piramidal

La estructura organizativa piramidal, jerarquizada e impersonal representan aspectos específicos del modelo burocrático, donde la racionalidad y la formalidad desempeñan un rol importante, dando lugar a una cadena de mando o jerarquía extendida vertical y horizontalmente, provocando un tramo de control estrecho, a pesar de importancia y trascendencia que ha cobrado, hoy en día los sistemas de información en la ampliación del tramo de control.

Este aspecto promueve y consolida la centralización de la toma de decisiones en los distintos niveles organizativos, factor que influye en forma determinante en lentitud de las comunicaciones y en demora de los procesos y procedimientos administrativos.

Sobredimensionamiento de Puestos y Personal

El sobre dimensionamiento de puestos y de personal es provocado por las características del modelo burocrático para hacer frente a los distintos requerimientos que se presentan en la producción de servicios , en la que los puestos o cargos de la organización tienen precisadas formalmente las funciones y/o tareas a cumplir, en detrimento a otras tareas o cargas adicionales de trabajo que se registren en la organización, lo que motiva a la incorporación de un mayor número de personas , originando generalmente a un crecimiento explosivo de la organización.

VARIABLES DEPENDIENTES:

Limitaciones en los servicios que ofrece

INDICADORES**Procesos y Procedimientos Engorrosos**

Los procesos y los procedimientos engorrosos representan esencialmente un efecto de la estructura organizativa, en este caso proviene del modelo burocrático instituido, aspecto que se hace más complejo con las excesivas normas de condicionamiento tanto para los trabajadores como para los usuarios que se implantan con el objeto de que la organización adquiera mayor formalidad, dilatando los tramites y la atención de los requerimientos de los usuarios,

Incremento de Costos Innecesarios

El incremento de los costos e innecesarios esta originado por el sobre dimensionamiento de los puestos y personal, así como por la estructura organizativa que genera unidades organizativas y procedimientos conformados por tareas o actividades que no generan valor agregado, agregando insumos y/o recursos, generalmente innecesarios con la consiguiente elevación de los costos.

Tiempo dilatado en el Servicio

El tiempo dilatado en el servicio es una extensión más de la producida por los procesos y procedimientos engorrosos, así como por los excesivos pases y/o recorrido de los expedientes o solicitudes de servicio que presentan los usuarios.

CAPITULO IV

4.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A) Tipo

La presente investigación es de tipo descriptivo – explicativo, así como de estudio de casos.

B) Métodos y Diseño

La metodología de investigación empleada para lograr la demostración y contrastación de las hipótesis se ha realizado mediante la operacionalización de las variables, correspondiendo a la metodología descriptiva – explicativa.

C) Muestra

La investigación se concentra en el análisis del diseño y estructura organizativa formal de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, expresada en los documentos de la Municipalidad: el Organigrama o Carta de Organización, así como en los Instrumentos Normativos de Gestión relacionados con la organización y procedimientos: Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), los que fueron obtenidos en la página web de la Municipalidad distrital de Pueblo Libre También, en el trabajo de campo se empleo el método de la entrevista estructurada, con el objeto de recabar las percepciones de los contribuyentes y usuarios, así como de los servidores referidas a la organización y producción de los

servicios municipales.; entrevistas aplicadas en el mes de diciembre del 2007, en locales institucionales de General Vivando 589 y Administración Tributaria.

En lo referente a los procedimientos, se selecciono el análisis de la Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial.

Las encuestas fueron aplicadas en el mes de julio del 2008, las preguntas fueron respondidas por personal administrativo y obrero de la entidad municipal, en un número de veinte.

CAPITULO V

5.1. ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS

A. Análisis documental y de campo a la organización

Formal actual

a) Organigrama o Carta de Organización de la Municipalidad

El análisis del diseño de la organización actual se ha realizado sobre la base del Organigrama de la Municipalidad, vigente al año 2008, así como de los Instrumentos Normativos de Gestión vigentes. Documentos elaborados por Comisión Reorganizadora Administrativa y Financiera de la Municipalidad de Pueblo Libre, al haber sido declarada en Emergencia Administrativa y Financieramente, mediante Resolución de Alcaldía No. 107-2007, y en cumplimiento del Acuerdo del Concejo No.08-2007, publicado el 02 de febrero de 2007.

En este informe de análisis de la estructura organizativa de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, partimos de la hipótesis que muestra limitaciones por el lado de su estructura organizativa para la producción de servicios, desprendiéndose la necesidad de volver a efectuar un rediseño de la estructura organizativa de la organización municipal, que permita mejorar la producción de servicios dentro de estándares de una razonable productividad y competitividad.

Esta parte del análisis del Organigrama, puede servir de guía importante en los aspectos que hay que tener en cuenta para lograr un diseño de estructura organizacional moderno de la Municipalidad., habiéndolo formulado tomando en cuenta el artículo 28 de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, que señala que la estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprenden el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto, así como con lo que establece el artículo 26 de citada norma, que establece que la administración municipal deberá adoptar una estructura gerencial , sustentándose en los principios del proceso administrativo en el marco de la modernidad.

En el Organigrama o Carta de Organización de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, que mostramos a continuación, podemos visualizar que consta de diecisiete órganos o áreas funcionales formales, veintidós unidades operativas, como sigue:

Órganos de Gobierno

- Concejo Municipal
- Alcaldía

Órgano de Control

- Oficina de Auditoría Interna

Órgano Consultivo

- Consejo de Coordinación Local Distrital
- Comité Distrital de Seguridad Ciudadana
- Junta de Delegados Vecinales
- Comité Distrital de Defensa Civil

Órganos de Apoyo de los Órganos de Gobierno

Oficina de Secretaría General

- Unidad de Gestión Documentaria

- Unidad de Apoyo a Regidores
- Oficina de Participación Vecinal

Órgano de Dirección

- Gerencia Municipal

Órganos de Asesoramiento

Oficina de Asesoría Jurídica

Oficina de Desarrollo Institucional

- Unidad de Estrategia Corporativa
- Unidad de Informática

Oficina de Cooperación Técnica Nacional e Internacional

Órganos de Apoyo de la Gerencia Municipal

- Unidad de Comunicaciones
- Oficina de Procuraduría Pública Municipal
- Oficina de Administración
- Unidad de Recursos Humanos
 - Unidad de Gestión Financiera
 - Unidad de Logística

Órganos de Línea

Gerencia de Desarrollo Humano

- División de Registro Civiles
- División de Educación y Cultura
- División de Recreación y Deporte
- División de Sanidad

Gerencia de Desarrollo Distrital

- Subgerencia de Desarrollo Urbano
- Subgerencia de Información Catastral
- Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión
- Subgerencia de Gestión Ambiental

Gerencia de Seguridad Ciudadana

- División de Serenazgo

Gerencia de Servicios al Vecino

- Subgerencia de Servicios de Atención Vecinal
- Subgerencia de Servicios de Administración Tributaria
- Subgerencia de Servicio de Gestión de Licencias y Autorizaciones
- Subgerencia de Fiscalización Municipal
- Subgerencia de Ejecución Coactiva

La estructura organizativa de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, que se expresa en el Organigrama está diseñado con un enfoque introvertido, relativizando la relevancia del entorno, ó sea con una óptica de sistema cerrado, dado que básicamente su diseño se desprende de las funciones y atribuciones conferidas a los Gobiernos Locales, en la Ley 27972 y administrativamente asumiendo el criterio clásico de departamentalización agrupando funciones con tareas afines y estableciendo divisiones, e incorporando un conjunto de normas que provienen de los sistemas administrativos que ha instituido el gobierno central (sistemas de planificación, presupuesto, contabilidad, tesorería, etc) y de los documentos normativos emitidos por la municipalidad para condicionar su organización interna, conformando un modelo de organización weberiano o burocrático.

El modelo burocrático de la Municipalidad se expresa en una estructura organizativa medianamente compleja, que específicamente se detalla por el número de los órganos o áreas divisionales, funcionales, unidades organizativas y de cargos de la organización municipal, conformando una estructura con varios niveles de conexión vertical y jerarquizada, frondosa e igualmente por los lados horizontales, representados por los órganos de apoyo y asesoría.

Es notorio que las funciones de administración tributaria, ejecución coactiva, licencias y autorizaciones y fiscalización municipal, que han sido agrupadas en distintas subgerencias, en contradicción a su naturaleza y a

que convencionalmente son considerados funciones de apoyo y no de línea, tal como está establecido en el organigrama y ROF.

Del análisis de los Instrumentos de Gestión, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF), precisan los roles funcionales a nivel órganos o áreas funcionales y unidades organizativas, cubriendo las funciones y atribuciones establecidas por la Ley Orgánica de Municipalidades, incorporado e instituyendo a la estructura organizativa la formalidad, estandarización y centralización, condicionando el comportamiento de sus integrantes a la norma y/o regla, limitando la amplitud de discrecionalidad, así como el de contraer al servidor a las tareas que corresponde al cargo y/o puesto en la que han sido nombrados o designados o contratados, configurando en cierta medida a los puestos como compartimentos estancos.

Los citados instrumentos de gestión han establecido formalmente la unidad de dirección, con una cadena de mando y de jerarquía extendida, y reforzada por la centralización de la toma de decisiones fundamentales en el vértice de la estructura organizativa, lo que provoca que la conclusión de los actos administrativos y otros actos operativos deba resolverse con la toma de decisiones en los niveles de la alta dirección y/o de jefatura.

En este sentido, la organización carece de mecanismos para la delegación de autoridad y asignación de responsabilidad, así como del empoderamiento de facultades en las diferentes unidades organizativas de los escalones de la organización.

También encontramos que se asume los criterios burocráticos convencionales de la administración pública, para estandarizar y homogenizar las nomenclaturas y rangos de las unidades orgánicas; en lo que corresponde a la naturaleza orgánica de los órganos de la Institución Municipal: Gerencias, Direcciones, Oficinas y Unidades, aunque en forma incompleta, omitiendo la denominación de las unidades organizativas como

en el caso de la Gerencia de Servicios al Vecino, en su desagregado de las distintas Subgerencias.

De singularizar el análisis de la normatividad, la formalidad y la racionalidad inherentes al modelo burocrático, de estos instrumentos de gestión se puede deducir que también estos presentan severas limitaciones:

1.- Reglamento de Organización y Funciones (ROF), su contenido esta desactualizado respecto a los requerimientos organizativos actuales que surgen del entorno; así como de las disposiciones legales vigentes:

1.1.- Ley Marco de Modernización del Estado, Ley 27658, al continuar estableciendo y manteniendo estructuras organizativas con rasgos predominantemente burocráticos;

1.2.- Ley Marco del Empleo Público, Ley 28175, al no orientarse al establecimiento de las condiciones para la implantación de la citada norma, en cuando sea pertinente; y

1.3.- Decreto Supremo. 043-2006-PCM, respecto a los lineamientos que establece para la formulación del ROF, se verifica las siguientes insuficiencias:

- Se ha soslayado la conducción del proceso de elaboración al órgano de planeamiento, colisionando con el artículo 7;
- Se ha omitido en el diseño de la organización los criterios de simplicidad y flexibilidad como lo señala el inciso b) del artículo 10;
- También se ha omitido el informe técnico sustentatorio en la que los órganos que conforman la estructura orgánica estén debidamente justificados, de acuerdo a lo señalado en el inciso g) del artículo 10 y del artículo 29;
- Se ha creado un órgano denominado: Oficina de Cooperación Técnica Nacional e Internacional colisionando con lo señalado en el artículo 22 inciso a), funciones que podían haber sido agrupadas en una unidad organizativa adscrita a la Oficina de Desarrollo Institucional; y

- En la unidad de Gestión financiera se concentran las funciones de los Sistemas Administrativos de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto deteriorándose el ambiente de control al no estar individualizado cada uno de los sistemas administrativos.

Estas insuficiencias provocan distorsión en los otros instrumentos de gestión que se desprenden en su elaboración metodológicamente del Reglamento de Organización y Funciones.(Ver Anexos No. 01 y 02)

2.- Manual de Organización y Funciones (MOF) y Cuadro para la Asignación de Personal (CAP), el contenido de estos documentos normativos esta desactualizado respecto a los requerimientos organizativos actuales y a la disposición legal del Decreto Supremo: 043 – 2004 PCM, provocando posibles deficiencias en la gestión de personal.

3.- El Cuadro para la Asignación de Personal (CAP), presenta un total de 278 cargos clasificados, de los cuales 41 se encuentran en las unidades orgánicas de Apoyo y Asesoramiento, guardando correspondencia con el 20%, que como máximo establece el Decreto Supremo 043-2004 PCM. Esto no fuera viable si se tuviese que agregar los 22 cargos de las subgerencias adscritas a la Gerencia de Servicios al Vecino.

Es de percibir que el número de cargos de 03 para la Gerencia de Seguridad Ciudadana, está representando un número insuficiente para el desarrollo de la labor.

También se puede apreciar que el anterior CAP, el número de cargos ascendía a 555, que correspondía a la misma gestión (Ver Anexo No. 03)

Al respecto, podemos inferir que el número de personas que desempeñan los distintos cargos se ha sobredimensionado, y más aun si agregamos el personal que está incorporado en la modalidad de servicios no personales (SNP). (Ver Anexo No. 04)

Procedimientos:

1. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), instrumento normativo vinculado a la estructura organizativa, generalmente los procedimientos que consigna son dilatados, engorrosos y conlleven el incremento de los costos de servicios que los tiene que asumir el usuario., en el caso particular de la Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial, el tiempo de trámite se establece en 50 días, en la que el usuario tiene que apersonarse al local municipal en mas cinco oportunidades (Ver Anexo No.05);

2.- Los tiempos de atención señalados en el TUPA generalmente no se cumplen, afectando no solo en costos innecesarios, sino también en pérdidas de tiempo para el usuario, en el caso de la Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial, según el relevamiento y registro efectuado, que demuestra en el ejemplo práctico, que a continuación presentamos, tiene una duración de 50 días útiles y según el TUPA debería efectuarse en 33 días;

3.- En la medición de las barreras burocráticas realizadas por la Oficina de de Servicios para América latina (IFC), expresa: "Las municipalidades peruanas tiene el peor desempeño global entre los países en términos de la Licencia de Funcionamiento. Esto se debe fundamentalmente al costo del procedimiento y al alto número de visitas del usuario".

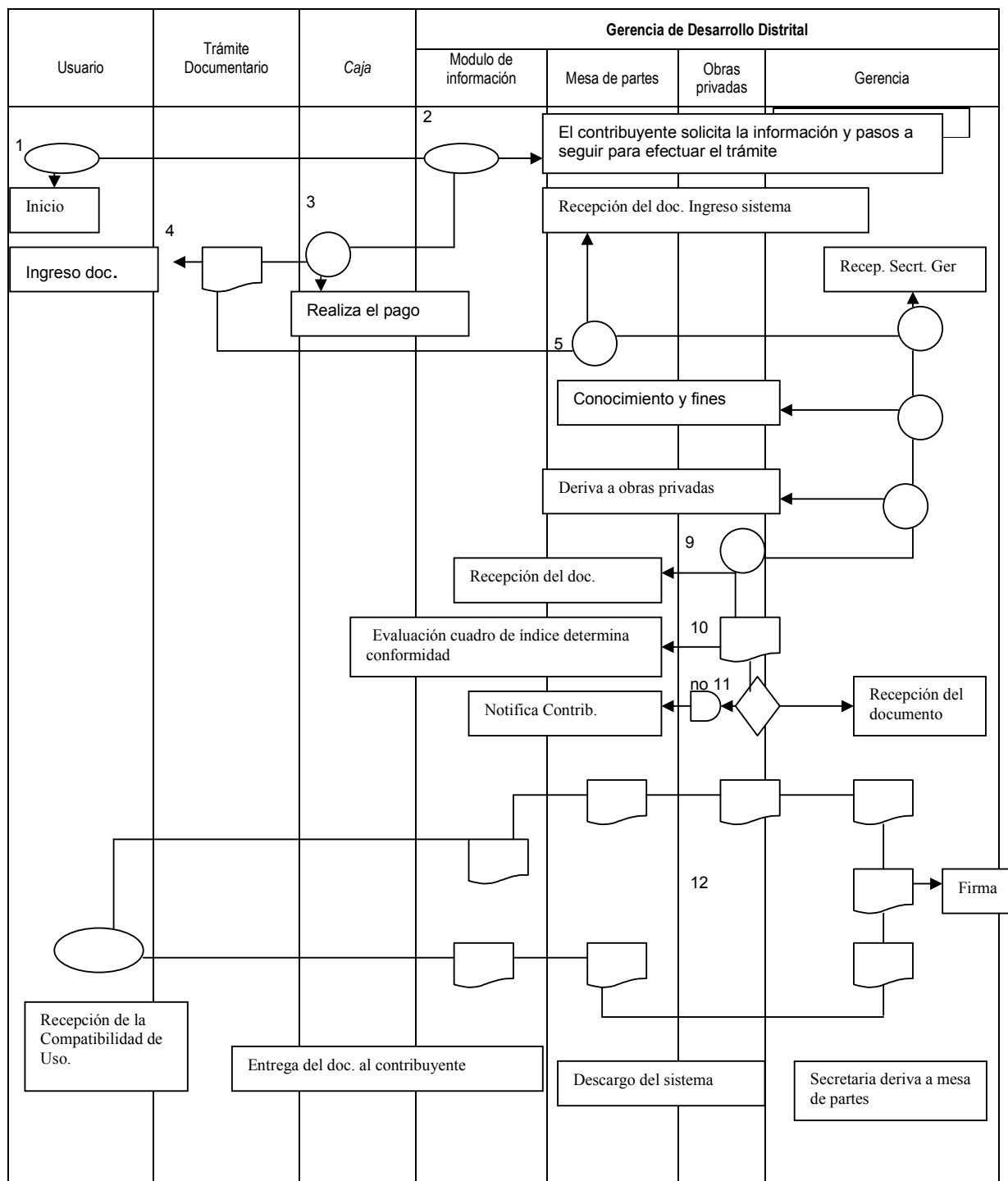
4.- El procedimiento de la Licencia de Funcionamiento, aun no se ha adecuado al contenido de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, Ley 289769; y

5.- Muchos de los procedimientos establecidos en el TUPA, no se han adecuado en su composición a la Ley 29060, Ley del Silencio Administrativo.

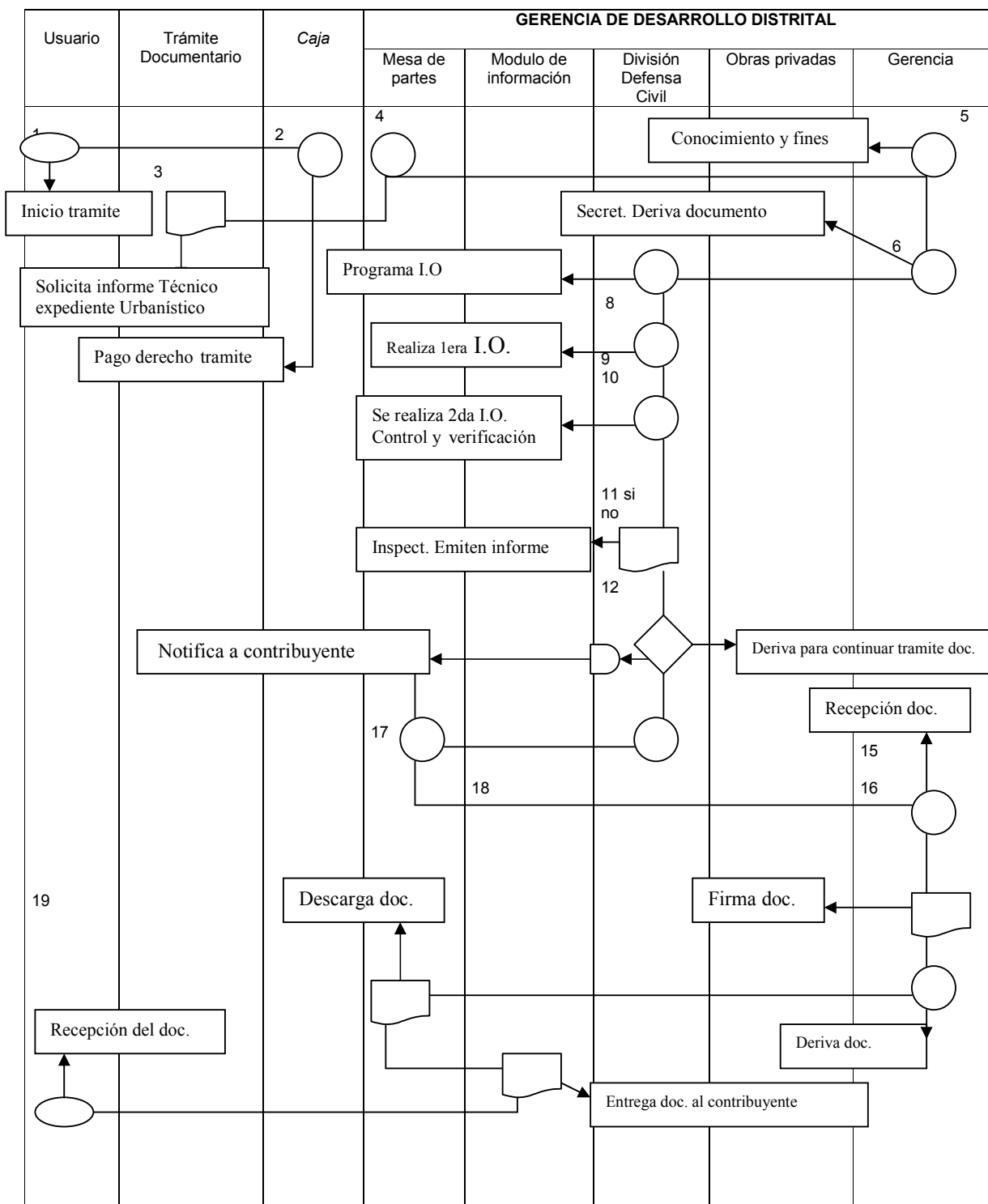
B. Ejemplo Práctico de Procedimiento de Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial

A continuación mostramos el Flujo grama del Procedimiento de Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, que se venía aplicando:

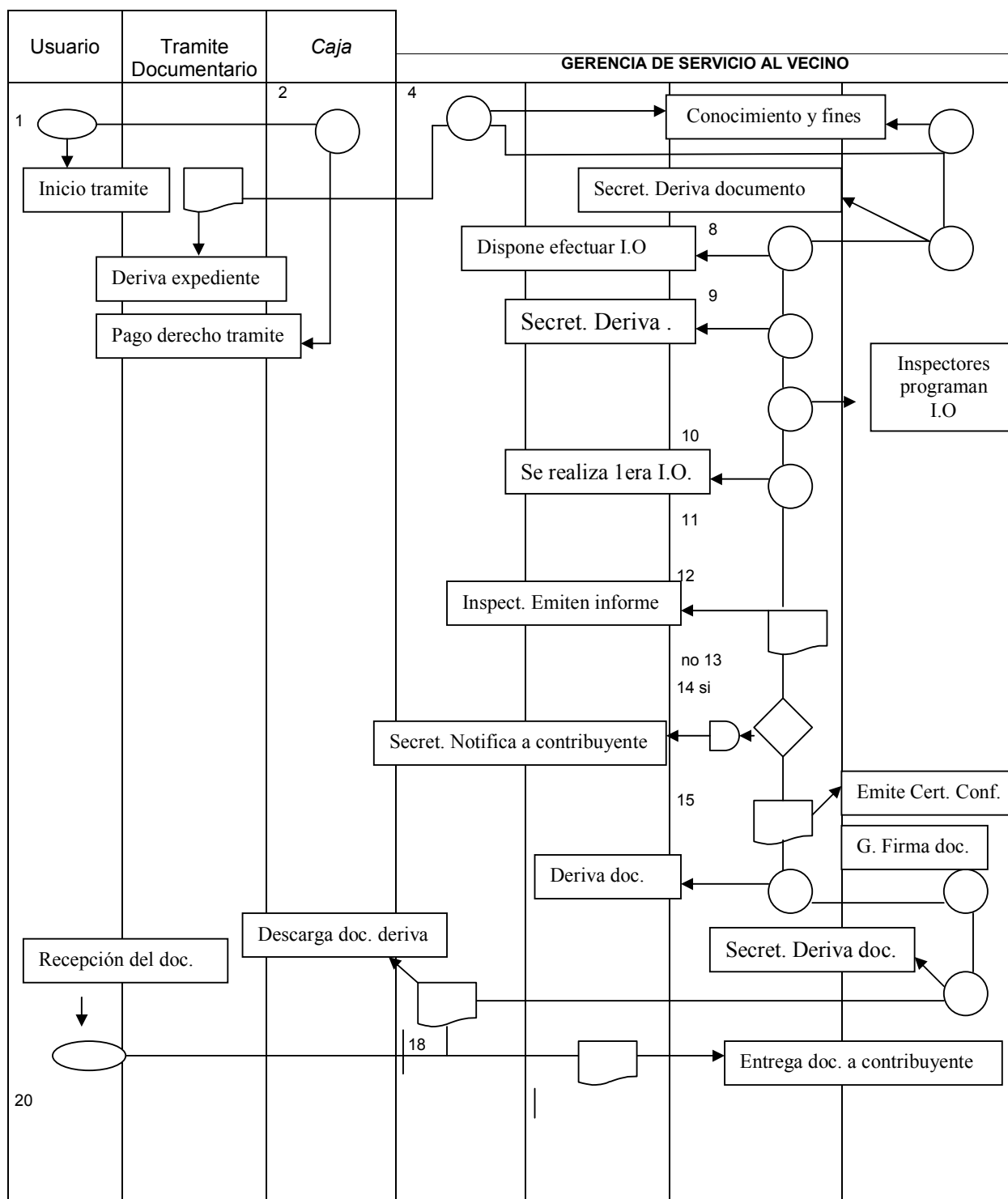
1.- Trámite de Conformidad de Uso: Duración 10 días



2.- Informe Técnico de Defensa Civil (duración 15 días)



3.- Trámite Conformidad de Establecimiento (duración 10 días)



El tiempo de duración para el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial, de acuerdo al procedimiento establecido es de 50 días útiles.

Este examen formal al procedimiento de Licencia de Funcionamiento, confirma las variables de la hipótesis, al percibirse como procedimiento engorrosos, que genera costos innecesarios y se otorga en tiempo dilatado.

C. Resultado del Trabajo de Campo: Las Entrevistas Practicadas a los Contribuyentes y Servidores Municipales, Entrevista Estructurada al sistema organizativo (Diciembre 2008)

PREGUNTA N° 1

¿Considera que la estructura organizativa de la Municipalidad es totalmente burocrática y Piramidal o parcialmente Burocrática y Piramidal, o no es Burocrática y Piramidal?

A: Totalmente Burocrática y Piramidal

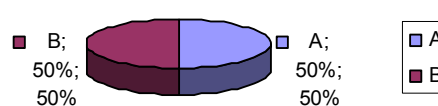
B: Parcialmente Burocrática y Piramidal

¿La municipalidad tiene una organización burocrática?

ALTERNATIVAS		
A	B	TOTAL
10	10	20



PORCENTAJE		
A	B	TOTAL
50	50	100



COMENTARIO:

El porcentaje del 50%, en cada una de las alternativas, se interpreta que la estructura organizadora es totalmente y parcialmente Burocrática Piramidal. No presenta repuesta en indicar que no es Burocrático y Piramidal.

PREGUNTA N° 2

¿El organigrama estructural de la Municipalidad, es conocido por los gerentes, jefes y personal?

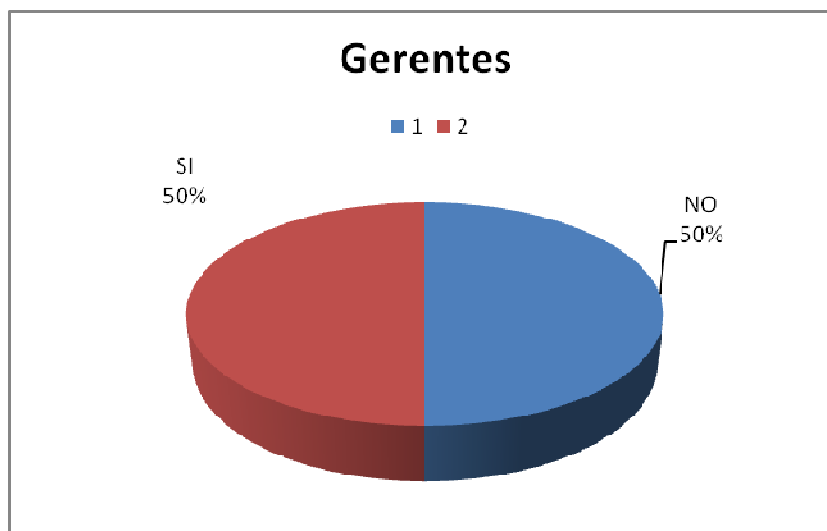
A: Gerentes

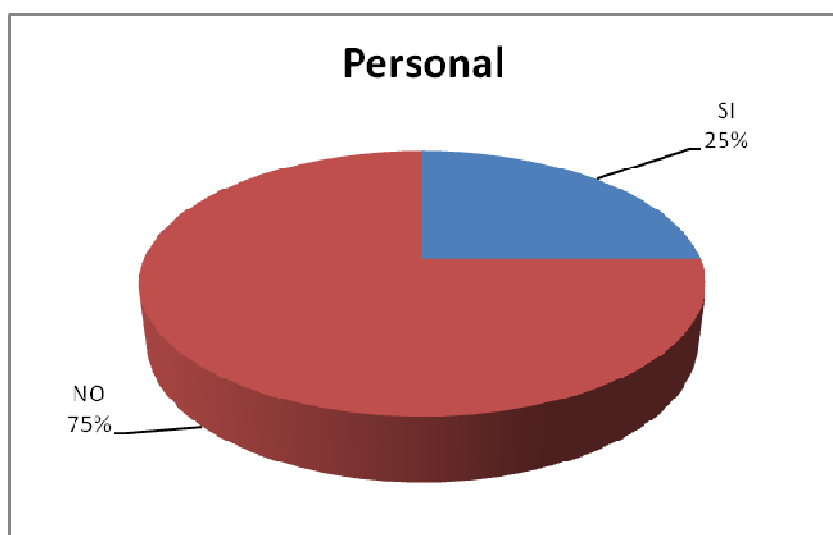
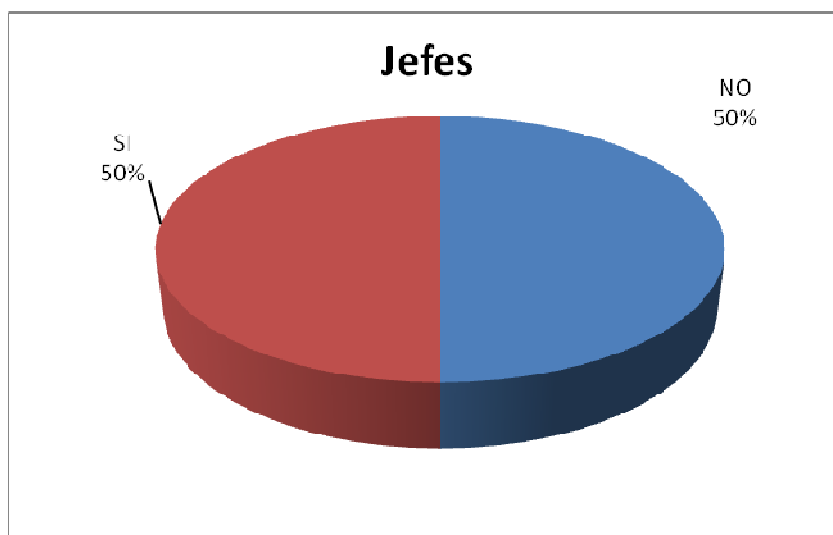
B: Jefes

C: Personal

¿La carta de organización de la municipalidad es conocida por su personal?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS		TOTAL RESPUESTAS
	SI	NO	
Gerentes	10	10	20
Jefes	10	10	20
Personal	5	15	20





COMENTARIO:

La variación de los porcentajes de 50, 50 y 25 se interpretan que la implementación y difusión interna del organigrama, incluido en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), no se ejecuto adecuadamente.

PREGUNTA N° 3

¿El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es conocido por los Gerentes, Jefes y personal?

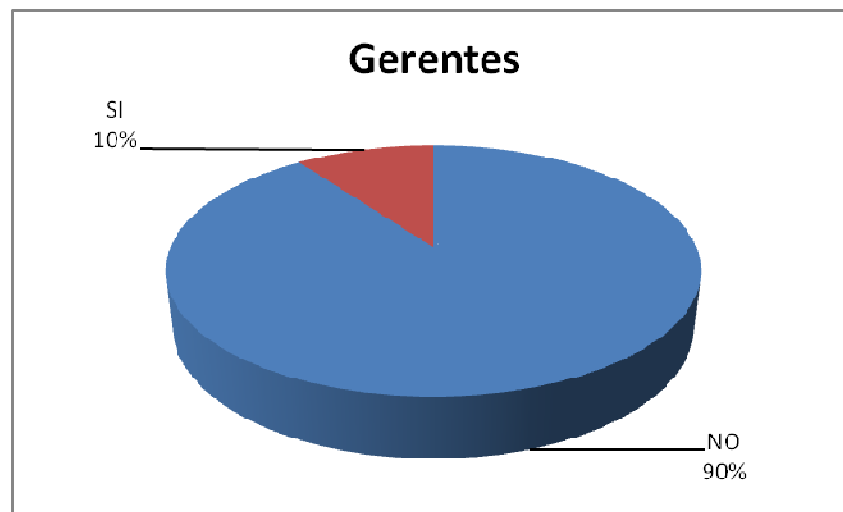
A: Gerentes

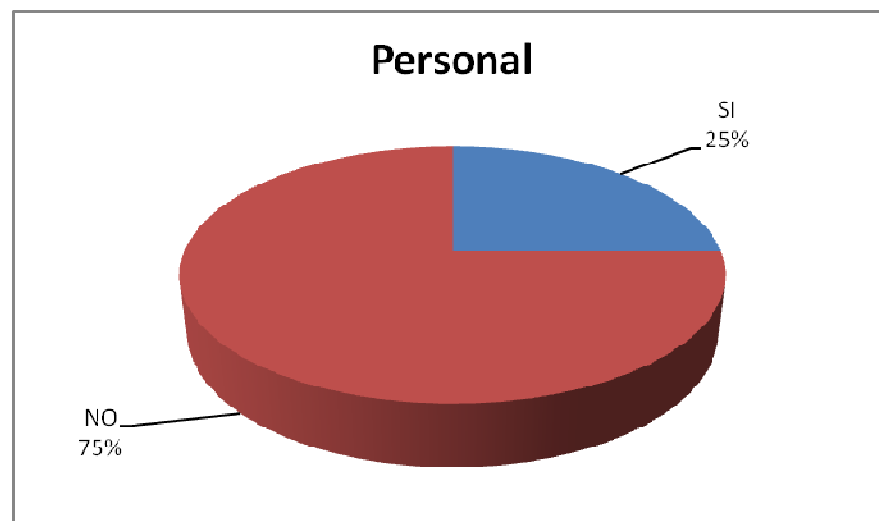
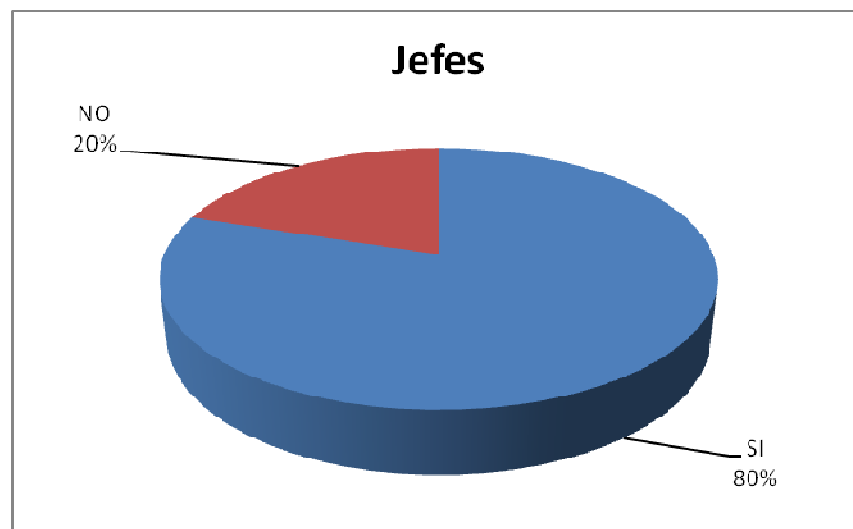
B: Jefes

C. Personal

¿El ROF es conocido por el personal de la municipalidad?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS		TOTAL RESPUESTAS
	SI	NO	
Gerentes	18	2	20
Jefes	16	4	20
Personal	5	15	20





COMENTARIO:

La variación de los porcentajes de 90, 80 y 25 se interpretan que el planeamiento, implementación y difusión interna no se ejecuta adecuadamente; así mismo que no hay un conocimiento pleno de las funciones, autoridad y responsabilidad asignada a las unidades orgánicas.

PREGUNTA N° 4

¿El Manual de Organización y Funciones (MOF) es conocido por los Gerentes, Jefes y Personal?

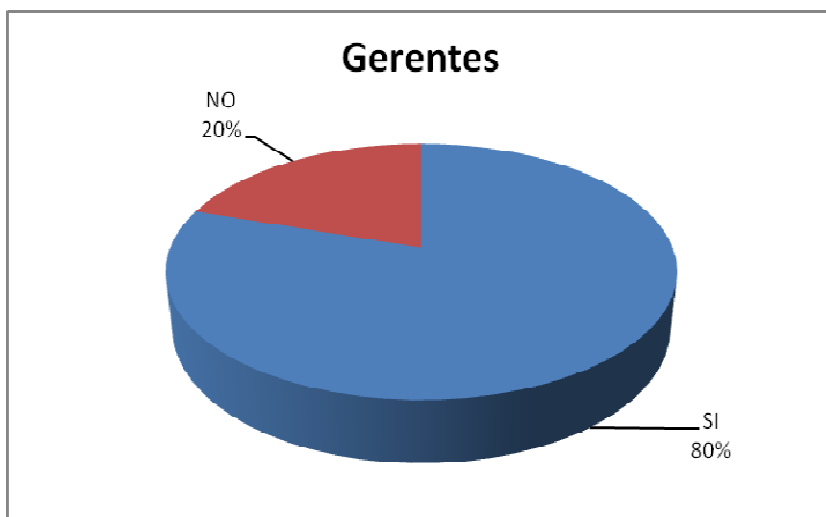
A: Gerentes

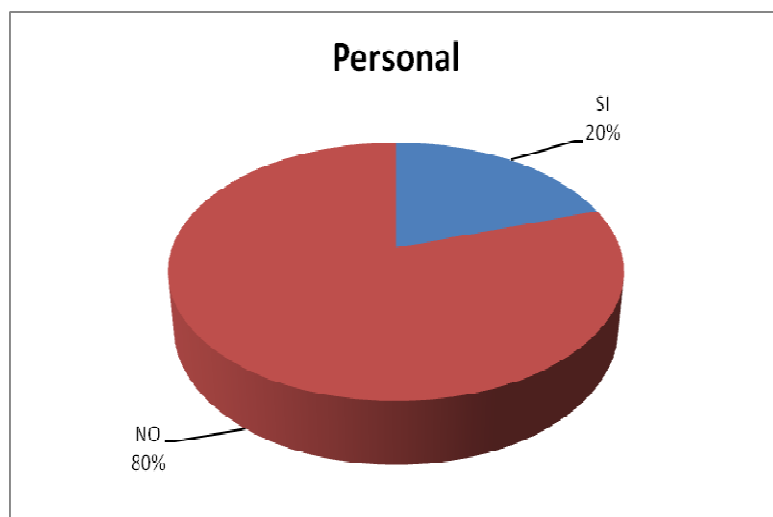
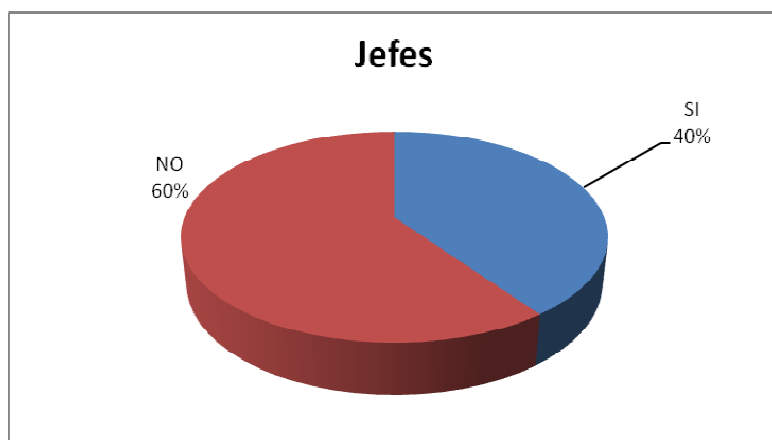
B: Jefes

C: Personal

¿El MOF es conocido por el personal de la municipalidad?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS		TOTAL RESPUESTAS
	SI	NO	
Gerentes	16	4	20
Jefes	8	12	20
Personal	4	16	20





COMENTARIO:

La variación de los porcentajes de 80, 40 y 20 se interpretan que el planeamiento, implementación y difusión interna del MOF no se ejecuto adecuadamente; así mismo que no se tiene conocimiento pleno de las funciones, autoridad y responsabilidad asignada a los cargos de la Institución Municipal.

PREGUNTA N° 5

¿Diga si la Municipalidad está logrando total o parcialmente sus objetivos?

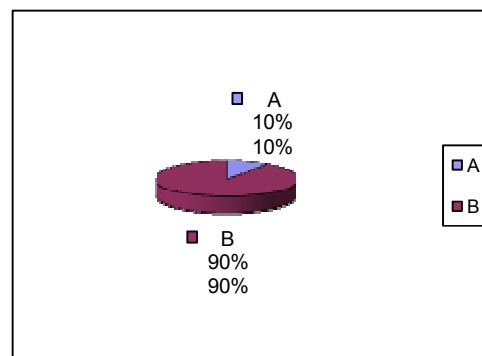
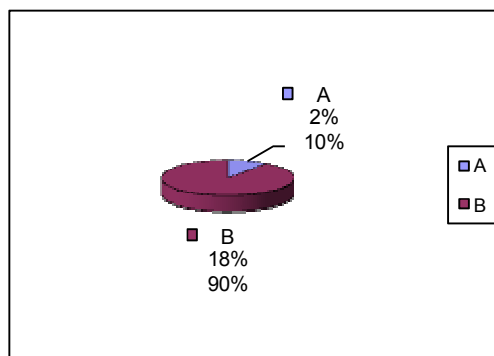
A: Totalmente

B: Parcialmente

¿La municipalidad está logrando sus metas?

ALTERNATIVAS		
A	B	TOTAL
2	18	20

PORCENTAJES		
A	B	TOTAL
10	90	100

**COMENTARIO:**

El alto porcentaje del 90% nos indica que los servidores municipales reconocen que la Institución Municipal viene alcanzado parcialmente sus objetivos.

PREGUNTA N° 6

¿Diga si la producción de los servicios municipales son eficientes o parcialmente eficientes?

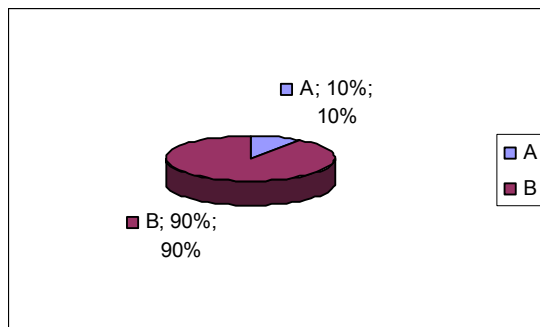
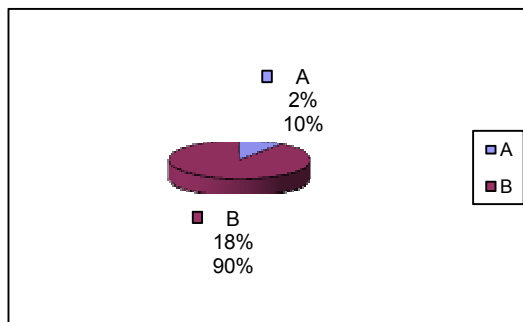
A: Eficientes

B: Parcialmente eficientes

¿La producción de servicios municipales son eficientes?

ALTERNATIVAS		
A	B	TOTAL
2	18	20

PORCENTAJES		
A	B	TOTAL
10	90	100



COMENTARIO:

El alto porcentaje del 90 pone de manifiesto que los servidores municipales reconocen que la producción de los servicios son parcialmente eficientes.

PREGUNTA N° 7

¿La estructura organizativa actual contribuye al logro de los objetivos?

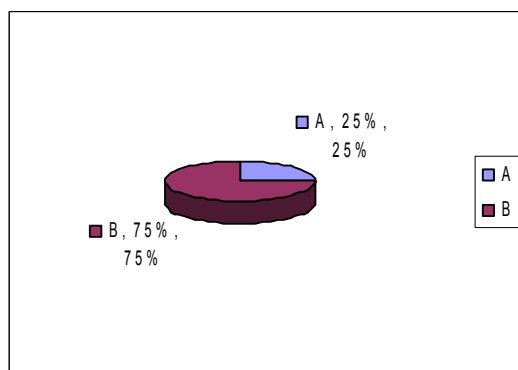
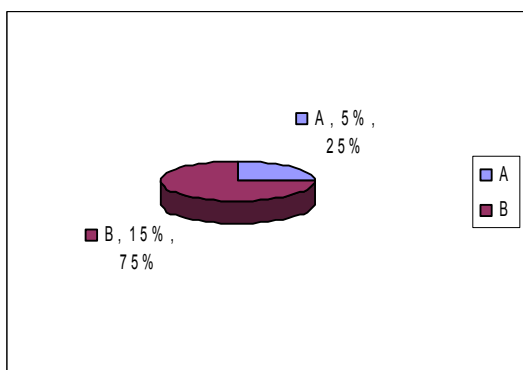
A: Total

B: Parcialmente

¿Considera que la estructura actual contribuye a que la municipalidad logre sus objetivos?

ALTERNATIVAS		
A	B	TOTAL
5	15	20

PORCENTAJES		
A	B	TOTAL
25	75	100



COMENTARIO:

El alto porcentaje del 75% se interpreta que los servidores municipales reconocen que la estructura organizativa actual sólo contribuye parcialmente al logro de los objetivos.

PREGUNTA N° 8

¿La Estructura organizativa ha sido evaluada o modificada en el 2008?

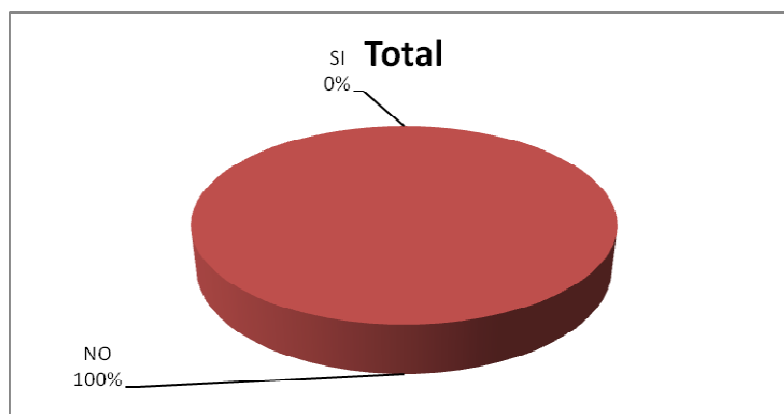
A: Total

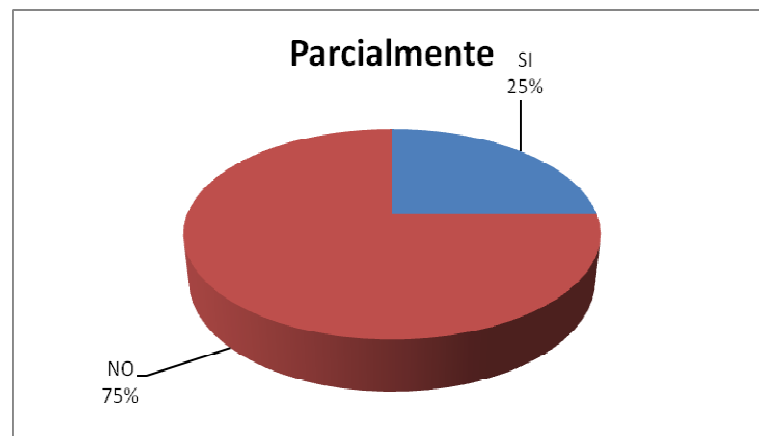
B: Parcialmente

C: No ha sido revisada

¿La estructura organizativa ha sido evaluada en el 2008

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS		TOTAL RESPUESTAS
	SI	NO	
Total	0	20	20
Parcialmente	5	15	20
No ha sido revisado	15	5	20





COMENTARIO:

El porcentaje del 100%, 75% se interpreta que la estructura organizativa no ha sido evaluada y modificadas. El 75% se interpreta que ha sido parcialmente modificada e igualmente que no fue revisado.

PREGUNTA N° 9

¿Los procesos y los procedimientos de la Municipalidad, con los que se brindan los servicios municipales son rápidos o son lentos y engorrosos?

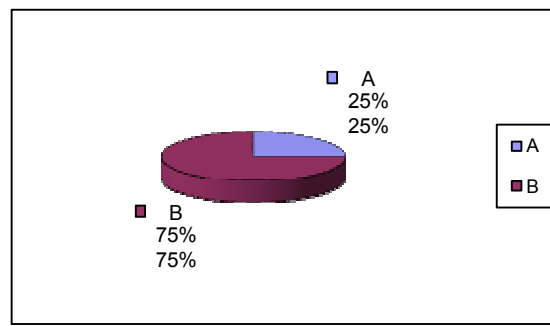
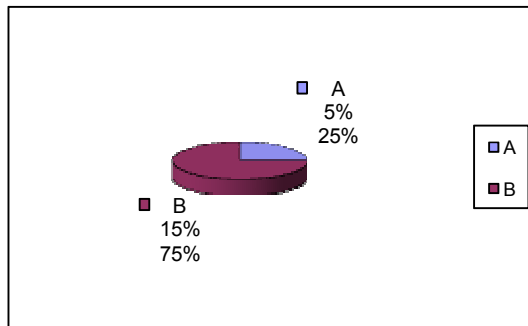
A: Rápidos

B: Lentos y complejos

¿Los procedimientos de la municipalidad son lentos y engorrosos?

ALTERNATIVAS		
A	B	TOTAL
5	15	20

PORCENTAJES		
A	B	TOTAL
25	75	100



COMENTARIO:

El alto porcentaje del 75% se interpreta que los servidores municipales reconocen que vienen laborando con procesos y procedimientos lentos y engorrosos.

PREGUNTA N° 10

¿Considera usted que la municipalidad tiene exceso de puestos y personal y están mal distribuidos?

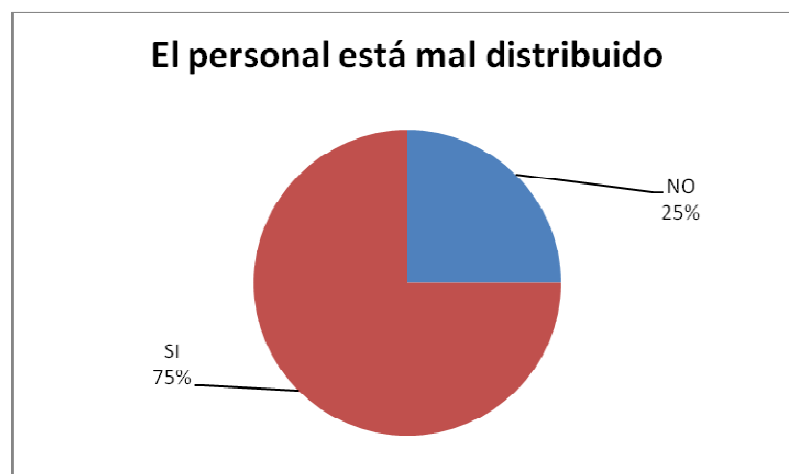
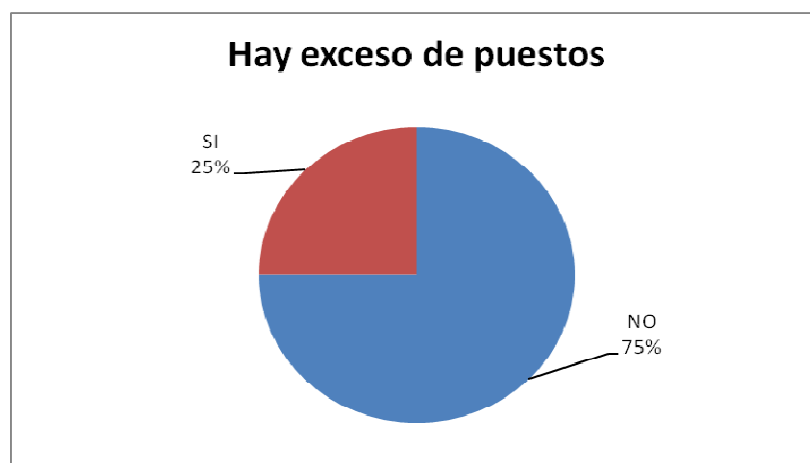
A: Exceso de personal

B: Hay exceso de puestos

C: El personal está mal distribuido.

¿Considera que la municipalidad tiene exceso de puestos y personal y hay una deficiente distribución?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS		TOTAL RESPUESTAS
	SI	NO	
Exceso de personal	20	00	20
hay exceso de puestos	5	15	20
El personal está mal distribuido	15	5	20



COMENTARIO:

Los porcentajes del 100% aprecia que no hay exceso de puestos y el 75% de los trabajadores municipales reconocen que existe exceso de personal y que además el 75% del personal se hallan mal distribuidos.

PREGUNTA N° 11

¿Los servidores municipales cobran sus remuneraciones en fechas establecidas, con demora, completo o por partes?

A: Fechas establecidas

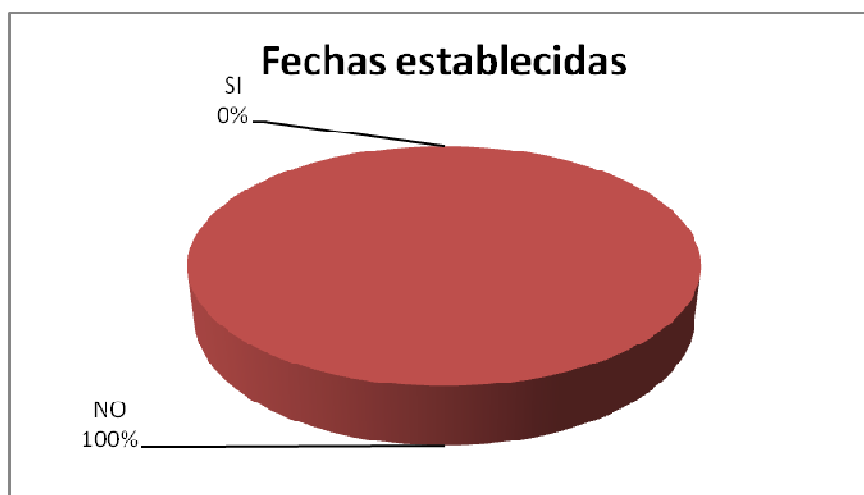
B: Con demora

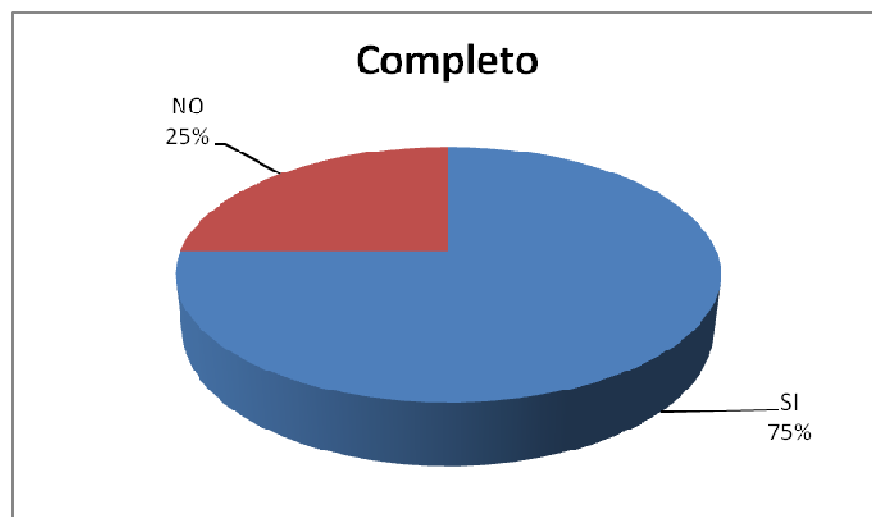
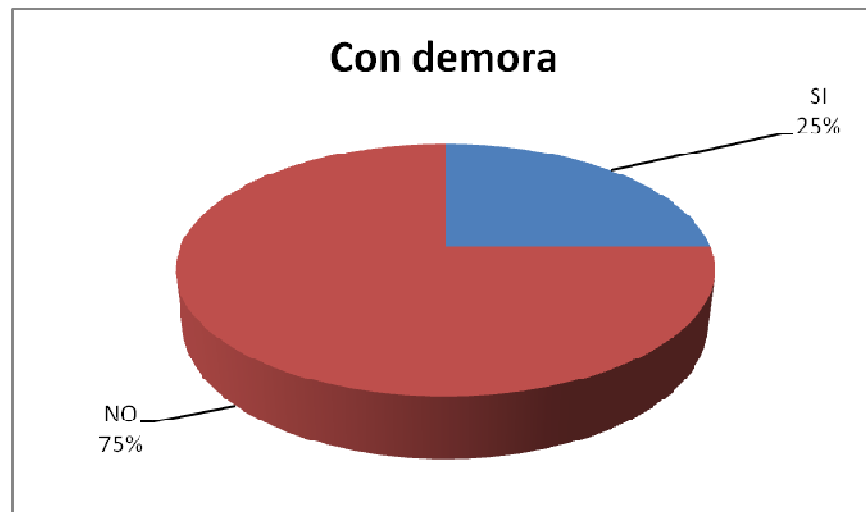
C: Completo

D: Por partes

¿Los servidores municipales cobran sus remuneraciones a tiempo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS		TOTAL RESPUESTAS
	SI	NO	
Fechas establecidas	0	20	20
Con demora	5	15	20
Completo	15	5	20
Por partes	0	0	0





COMENTARIO:

Los porcentajes del 100% manifiesta que no cobran sus remuneraciones en las fechas establecidas, el 50% manifiesta que cobran con demora e interpretan que existe demora en el pago de sus remuneraciones, infiriendo que se origina por falta de liquidez de la municipalidad. Y el 75% interpreta cobran el total de sus remuneraciones que les corresponde

Los porcentajes del 50% de los trabajadores municipales reconocen que existe exceso de puestos y de personal y que además se hallan mal distribuidos.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta las hipótesis de trabajo de la investigación y los resultados del análisis documental: Organigrama y de los Instrumentos Normativos de Gestión, que establecen la estructura organizativa y que regulan y condicionan la racionalidad de la organización, así como de la encuesta aplicada en el trabajo de campo, se puede concluir:

- 1.- La Municipalidad Distrital de Pueblo Libre presenta limitaciones estructurales y como consecuencia, se debe mejorar el diseño organizacional.
- 2.- La estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso.
- 3.- El Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes.
- 4.- El Organigrama y los Instrumentos Normativos de Gestión son parcialmente conocidos por los servidores municipales.
- 5.- La municipalidad está logrando sus objetivos parcialmente.
- 6.- La producción de los servicios municipales están parcialmente eficientes, no encontrándose dentro de estándares satisfactorios.
- 7.- Los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios.
- 8.- La estructura organizativa muestra un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal.
- 9.- Es necesario aplicar un nuevo diseño organizacional que permita superar las limitaciones que presenta la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE

Del análisis realizado y de las conclusiones obtenidas fluye la necesidad de elaborar una nueva propuesta de diseño de organización con tecnología moderna, que permita convertir a la Municipalidad en una estructura formal efectiva en lograr sus objetivos y con una producción de servicios dentro de estándares de productividad satisfactorios, que a **modo de recomendación** presentamos a continuación:

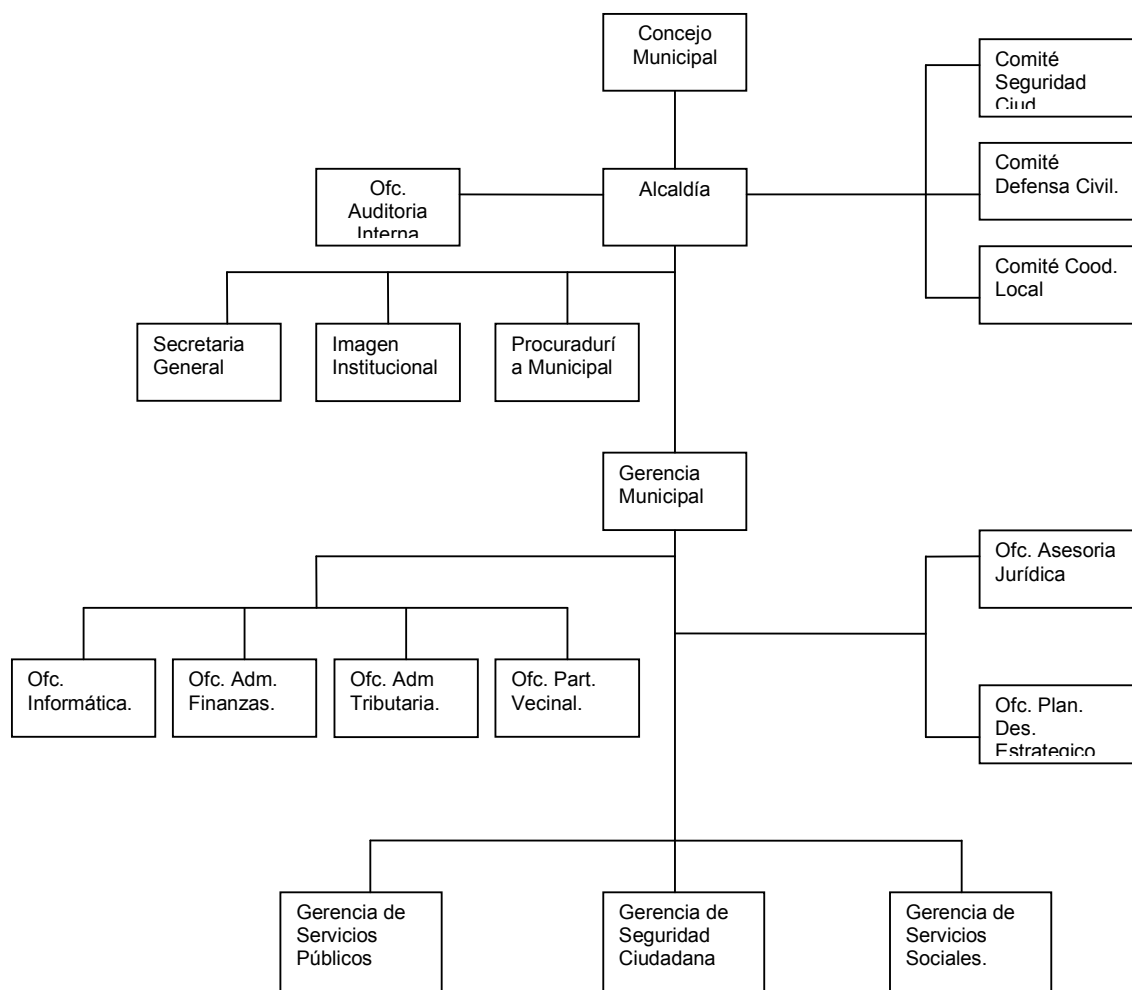
1.- Caracterizas básicas del enfoque del diseño organizacional

La propuesta de estructura organizativa para la Municipalidad de Pueblo Libre, se sustenta en los enfoques sistémico y de contingencia, además se inserta dentro del marco de la Administración Estratégica que recoge los fundamentos de la Administración de la Calidad Total y de la Reingeniería de Procesos, el diseño de la organización se basa el criterio de departamentalización por procesos, generándose una organización formal con estructura horizontal, por las siguientes razones:

- La estructura organizativa estaría conformada por un conjunto de unidades organizativas y estas por flujos de trabajo o procesos, que debidamente integradas permitirán el logro de los objetivos trazados por la organización;
- La estructura organizativa formal debe surgir del Planeamiento Estratégico que se basa en el enfoque de sistemas y de contingencia, cuya aplicación contribuye con el aporte de la Visión, Misión, Diagnostico Estratégico y Objetivos Estratégicos, componentes que permiten obtener los Objetivos Organizacionales, los que servirán de base para desarrollar el proceso del diseño organizacional.
- El citado enfoque visualiza a la organización municipal como sistema abierto, en la que en **la unidad de entrada** ubica a la **cadena de proveedores** que abastecerá de recursos tangibles: materiales, financieros, equipos, maquinarias, combustible , energía etc., así como a

las autoridades, funcionarios , empleados y obreros; así como de recursos intangibles: objetivos, políticas, información, conocimientos etc., que se incorporarán la **unidad de proceso** representada por la **organización municipal**, que conforma el sistema y de acuerdo a sus propiedades que le son inherentes en su calidad de sistema, está conformado por subsistemas o sistemas menores y al mismo tiempo está inserta en sistemas mayores o suprasistemas. La organización municipal como sistema tiene varias percepciones, según Henry Mintzber está compuesta por cinco sistemas de flujos: Núcleo de Operaciones, Ápice Estratégico, La Línea Media, La Tecnoestructura y el Sistema de Apoyo; según Brian Wilson percibe a la organización como un sistema socio cultural compuesto de cinco subsistemas: de Apoyo ,de Planeamiento, Operativo, de Enlace y de Control. Para nuestro propósito, la organización municipal, está compuesta de los subsistemas de Dirección Política, de Control, de Gestión Productiva de Servicios, de Asesoramiento Estratégico y de Apoyo Institucional. En el marco de la dinámica operativo visualizamos el subsistema Productivo donde se opera la conversión de los recursos tangibles de productos con valor agregado (en el supuesto de que estos hayan sido generados con eficiencia , eficacia y calidad) bajo la forma de bienes o servicios; y los recursos intangibles en resultados, el subsistema económico financiero donde se operan los flujos económicos y financieros correspondientes a la dirección y gestión institucional y el subsistema organizativo que es el planifica, organiza , lidera y contrólale quehacer, estratégico, táctico y operativo de la Municipalidades. La **unidad de salida al entorno específico** donde se sitúan los **contribuyentes y usuarios** de los servicios constituye otro de los parámetros del sistema, que son los que adquieren los servicios que brindan las municipalidades. Otro de los parámetros del sistema es la presencia de del **proceso de retroalimentación** que consiste en la confrontación de los recursos intangibles con los resultados producidos, sirviendo de referencia para efectuar los ajustes pertinentes.

Organigrama de Municipalidad Distrital



2.- Características básicas de los subsistemas del modelo de estructura organizativa propuesta

a) Subsistema de Dirección Política:

Este subsistema está regulado por la Ley No. 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Integran el subsistema de Dirección Política el Concejo Municipal, Órgano superior de gobierno municipal, que está conformado por los Regidores y el Alcalde que los preside, le compete dictar los Lineamientos de política institucional y ejerce las funciones normativas y fiscalizadoras en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades y su Reglamento Interno.

El Alcalde es la más alta autoridad y personero legal de la Municipalidad, le corresponde ejecutar los lineamientos de política los acuerdos del Concejo, dirigir la gestión administrativa de los servicios, económica y financiera de la Municipalidad, pudiendo delegar en la Gerencia Municipal funciones y atribuciones conforme a la Ley Orgánica de Municipalidades.

La Gerencia Municipal está bajo la dirección y responsabilidades del Gerente Municipal estando encargado de la administración Municipal.

b) Subsistema Consultivo:

El subsistema consultivo comprende a todos los órganos en los que participan los representantes de la sociedad civil en temas importantes, tales como: Planeamiento Concertado del Desarrollo y Presupuesto Participativo, Seguridad Ciudadana y Defensa Civil.

c) Subsistema de Control:

La Ley Orgánica de Municipalidades encarga a los Regidores funciones de fiscalización y vigilancia de los actos de la administración municipal. El órgano de Control Institucional representada por la Oficina de Auditoría Interna se le encarga funciones de control conforme a las disposiciones del Sistema Nacional de Control.

d) Subsistema de Gestión Productiva de Servicios

El subsistema de Gestión Productiva de Servicios comprende todos los órganos de naturaleza de línea, ósea aquellos que concurren con sus funciones a materializar los objetivos de la organización municipal.

En su diseño hemos identificado los siguientes procesos básicos:

- Procesos de los Servicios Públicos;
- Procesos de los Servicios Sociales;
- Procesos de los Servicios de Seguridad; y
- Procesos de los Servicios Económicos.

Los procesos de servicios públicos están compuestos por las siguientes funciones generales:

- Limpieza Pública: Recojo de residuos sólidos y barrido de Calles.;
- Mantenimiento de áreas verdes : Parques y bermas ;
- Mantenimiento de la infraestructura física : Pistas, veredas, etc.;
- Catastro urbano ; y
- Licencias de Construcción y similares.

Estas funciones serán desarrolladas por el órgano denominado Gerencia de Servicios Públicos, dependiendo de la Gerencia Municipal.

Los procesos de servicios sociales están compuestos por las siguientes funciones generales:

- Salud, Educación, Cultura y Deportes ;
- Defensoría del Niño y del Adolescente (Demuna); y
- Registro Civil.
- Programas del Vaso de Leche y Comedores Populares.

Estas funciones serán desarrolladas por el órgano denominado Gerencia de Servicios Sociales, dependiendo de la Gerencia Municipal.

Los procesos de los servicios de seguridad están compuestos por las siguientes funciones generales:

- Serenazgo ;
- Control y Fiscalización ; y
- Defensa Civil.

Las citadas funciones serían desarrolladas por el órgano denominado: Gerencia de Seguridad Ciudadana, dependiente de la Gerencia Municipal.

Los procesos del servicio económico están compuestos por las siguientes funciones generales:

- Licencias de Funcionamiento y Anuncios ; y
- Asistencia a la Micro y Pequeña Empresa y Promoción del turismo
- Estas funciones generales serán desarrolladas por el órgano denominado Gerencia de Servicios Económicos, con dependencia de la Gerencia Municipal.

e) Subsistema de Asesoramiento:

El subsistema de asesoramiento está compuesto por todos los órganos que brindan asesoramiento especializado a todas las unidades orgánicas de la Municipalidad.

En su diseño se identifican los siguientes procesos:

- Planeamiento y Desarrollo Estratégico ; y
- Asesoría Jurídica.

Las funciones generales de dichos procesos serán desarrollados por los órganos de Planeamiento y Desarrollo Estratégico y de Asesoría Jurídica respectivamente, con dependencia de la Gerencia Municipal.

f) Subsistema de Apoyo:

El subsistema de Apoyo está compuesto por los órganos que dan soporte o apoyo a todas las unidades orgánicas de la Municipalidad.

En el diseño se identifican los siguientes procesos:

- Secretaría General;
- Imagen Institucional;
- Procuraduría Municipal ;
- Participación Vecinal;
- Administración y Finanzas ;
- Informática ;
- Administración Tributaria ; y
- Cobranzas Coactivas.

Los referidos procesos dan origen a la conformación de los órganos de apoyo con la misma denominación.

La Secretaría General, Imagen Institucional, Procuraduría Municipal y Participación Vecinal dependen de la Alcaldía y los otros órganos de apoyo citados dependen de la Gerencia Municipal.

Los **procesos** que comprenden los **Subsistemas de Gestión productiva de Servicios, de Asesoramiento y de Apoyo** se desarrollaran integralmente por el órgano correspondiente y no como en el esquema funcional en la que los procesos se encontraban fraccionados en distintos órganos.

Los órganos estarán conformadas por unidades orgánicas y estas serán integradas por equipos constituyendo la unidad básica funcional organizativa y está compuesta por cargos que constituyen la unidad básica orgánica, no como en el esquema funcional que lo el cargo constituye la unidad básica orgánica y funcional. Lo equipos están integradas por personas dotadas de **empoderamiento o empowermen**, ósea facultados para tomar decisiones importantes dentro de la cobertura de sus competencias, así como el de autogestionarse dando cuenta del proceso y de sus resultados.

Algunos de los procesos del Subsistema de Gestión Productiva de Servicios podrán ser externalizados o incorporados a un **sistema de outsourcing o tercerización** , dentro de un modelo organizativo de red, al amparo del artículo 32 de la Ley Orgánica de Municipalidades, que cita que los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio y un adecuado control municipal .Entre los procesos que podrían ser de gestión indirecta, podemos indicar los siguientes:

- Limpieza Pública: Recojo de residuos sólidos con destino al Relleno sanitario; y de barrido de calles.
- Mantenimiento de Áreas Verdes.
- Obras de infraestructura.
- Centros Medico y Farmacia.

- Serenazgo.
- Licencia de Funcionamiento.

Los procesos de Limpieza Pública, Mantenimiento de Áreas Verdes, Centro Médico y Farmacia ha sido implantado en la práctica en varias municipalidades con resultados satisfactorios.

La mayor parte los procesos de los subsistemas de Gestión Productiva de Servicios, de Asesoramiento y de Apoyo pueden incorporar plataformas tecnológicas informáticas permitiendo que los procesos se optimicen en eficiencia por el valor que se les agregado, particularmente en los procesos del subsistema de Apoyo, en lo relacionado a la Administración Tributaria está compuesta por los siguientes subprocesos:

- Atención integral al Contribuyente; y
- Procesos técnicos Tributarios.

En lo referente a los procesos de Administración y Finanzas, para esta propuesta está conformada por los siguientes subprocesos:

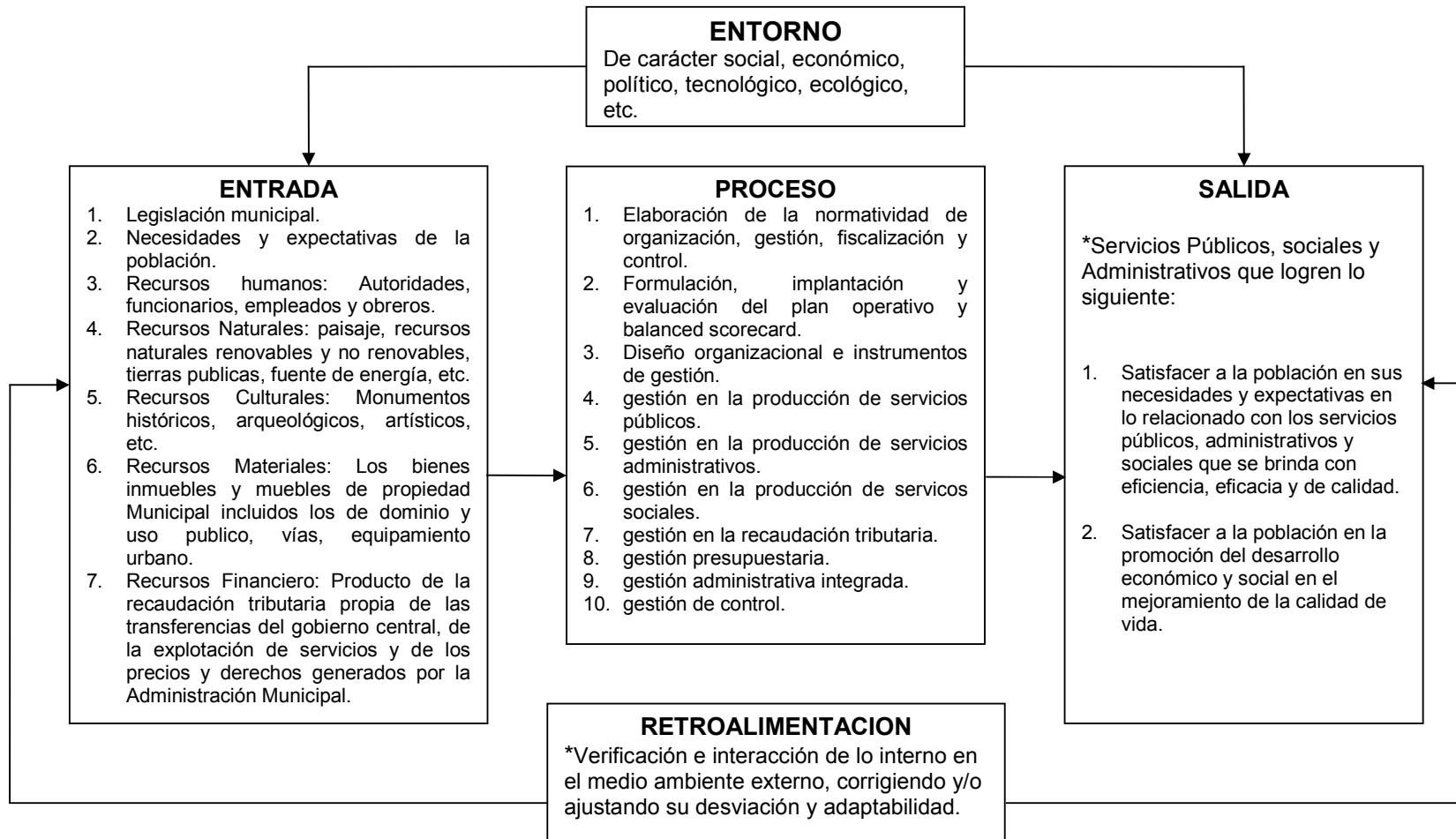
- Personal;
- Abastecimiento y Servicios Generales;
- Tesorería;
- Contabilidad; y
- Presupuesto

El proceso de Administración y Finanzas está apoyado por el soporte técnico del Modulo Informático denominado: Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Referente al subsistema de Asesoramiento, el proceso de Planeamiento y Desarrollo estratégico está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Planeamiento Estratégico y Plan Operativo ;
- Cooperación Técnica Nacional e Internacional;
- Sistemas Organizativos; y
- Información Estadística distrital e institucional.

La **tecnología de la información y de la informática** deben constituir parte esencial de la nueva estructura organizativa, los nuevos dispositivos digitales inteligentes, el Internet, la intranet y la extranet, con los software y módulos aplicativos informáticos de aplicación en los sistemas de direccionamiento estratégico, de producción de los servicios municipales, de los sistemas de asesoramiento y apoyo de la Municipalidades, como una etapa de transición a la forma organizativa de red



**CUALIDADES DISTINTAS ENTRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
POR FUNCIONES Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA
POR PROCESOS**

ESTRUCTURA ACTUAL POR FUNCIONES	ESTRUCTURA PROPUESTA POR PROCESOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa basada fundamentalmente en funciones. 2. Criterio de departamentalización: funcional por tareas. 3. Enfoque: Estructuralista/funcional. 4. Estructura organizativa con abundantes niveles jerárquicos y horizontales. 5. Responsabilidad individual por las funciones asignadas. 6. Coordinación horizontal: ambigua. 7. Estructura organizativa poco vinculada al entorno externo. 8. Estructura organizativa orientada a las jefaturas. 9. Estructuras organizativas con exceso de personal y mal distribuido. 10. Estructura organizativa obesa por la no transferencia de competencias a la empresa privada. 11. Estructura organizativa con sobrecostos por exceso de personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa basada en funciones y procesos. 2. criterio de departamentalización: por procesos. 3. Enfoque de sistemas y de contingencia. 4. Estructura organizativa simple y plana. 5. Responsabilidad individual y colectiva por las funciones y progresos asignados. 6. Coordinación horizontal: por Procesos. 7. Estructura organizativa vinculado al entorno externo. 8. Estructura organizativa orientada al vecino/ cliente. 9. Estructura organizativa con el personal suficiente. 10. Estructura organizativa modular por transferencia de ciertas competencias o procesos a la empresa privada con menores costos operativos. 11. Estructura organizativa con costos operativos normales.

<p>Oficina de Cooperación Técnica Nacional e Internacional</p> <p>Oficina de Desarrollo Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unidad de Planeamiento y Estrategia – Unidad de Informática 	<ul style="list-style-type: none"> – Unidad de Atención Integral al Contribuyente – Unidad de Procesos Técnicos Tributarios – Oficina de Ejecución Coactiva – Oficina de Informática <p>Órganos de Asesoría</p> <p>Oficina de Asesoría Jurídica</p> <p>Oficina de Desarrollo Estratégico</p>	
<p>Órganos de Línea</p> <p>Gerencia de Servicios al Vecino</p> <ul style="list-style-type: none"> – Subgerencia de Atención al Vecino – Subgerencia de Administración Tributaria – Subgerencia de Licencias y Autorizaciones – Subgerencia de Fiscalización Municipal – Subgerencia de Ejecución Coactiva <p>Gerencia de Seguridad Ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> – División de Serenazgo <p>Gerencia de Desarrollo Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> – División de Registro Civil – División de Educación y Cultura – División de Recreación y Deporte – División de Sanidad <p>Gerencia de Desarrollo Distrital</p> <ul style="list-style-type: none"> – Subgerencia de Desarrollo Urbano – Subgerencia de Información Catastral – Subgerencia de Desarrollo Turístico y Promoción de la Inversión – Subgerencia de Gestión Ambiental 	<p>Órganos de Línea</p> <p>Subgerencia de Servicios Públicos</p> <p>División de Obras Publicas</p> <p>División de Obras Privadas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Área de Información Catastral – Área de Defensa Civil <p>División de Servicios a la Ciudad</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unidad de Limpieza Publica – Unidad de Mantenimiento de áreas verdes <p>Subgerencia de Desarrollo Social</p> <ul style="list-style-type: none"> – División de Salud, Educación y Cultura, Recreación y Deporte – División de Defensoria del Niño y Adolescente (DEMUNA) – División de Registro Civil – Programa de Vaso de Lecha <p>Subgerencia de Seguridad Ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> – División de Serenazgo – División de Control y Fiscalización <p>Sugerencia de Desarrollo Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> – División de Licencias de Funcionamiento y Anuncios – División de Asistencia a la Micro y Pequeña Empresa y Promoción del Turismo 	

COMENTARIOS:**1: Órganos de Apoyo a los Órganos de Gobierno**

- a) En la estructura actual comparada con la propuesta:
- No ubica la Oficina de Procuraduría Municipal, como dependiente de la Alcaldía, no obstante el Alcalde ser el representante legal de la Municipalidad.
 - No ubica a la Oficina de Imagen Institucional, sin embargo a nivel de la Gerencia sitúa una Unidad de Comunicaciones, con menor carga funcional que la Oficina citada, que amplía su cobertura a la imagen, protocolo, relaciones públicas y comunicaciones.

2: Órganos de Apoyo a la Gerencia

- a) En la Estructura actual comparada con la propuesta:
- Concentra en la Unidad de Gestión Financiera el desarrollo de los sistemas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto, no tomando en cuenta que estos sistemas administrativos tienen una dinámica propia e interdependiente , pudiéndose originar una deterioro en el ambiente del control interno.
 - No considera como órganos de apoyo y por consiguiente funciones de igual naturaleza a las correspondientes a la Administración Tributaria, Ejecución Coactiva y a la Informática.

3: Órganos de Asesoría

- a) En la Estructura actual comparada con la propuesta
- Se ubica la Oficina de Cooperación Técnica Nacional e Internacional, en colisión con el Decreto Supremo 043-06-PCM, pudiendo agrupar sus funciones en la Oficina de Desarrollo Institucional.

4: Órganos de Línea

- a) En la Estructura actual comparada con la propuesta:
- Se ubican las unidades orgánicas de administración tributaria, Licencias y Autorizaciones, Ejecución Coactiva, como de línea, sin corresponder a su naturaleza, órganos de línea son todas aquellas funciones que agrupadas en unidades orgánicas están orientadas al cumplimiento de los objetivos y fines de Suna entidad.
 - No se ubica a la unidad orgánica que desarrolle las funciones de defensa civil y la correspondiente al Vaso de Leche.

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

La Municipalidad como gobierno local tiene el rol de promover el desarrollo económico local y como lo indica la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, con incidencia en la micro y pequeña empresa a través de planes integrales de desarrollo. Dentro de este contexto la Municipalidad en su rol regulador deberá simplificar las barreras burocráticas que encarecen en dinero y demoran en tiempo los procedimientos en perjuicio de la inversión privada y de la formalidad, así como en el objetivo del contribuyente y/o vecino de obtener una licencia de funcionamiento, se hace necesario simplificar radicalmente aquellas actividades que no generan valor agregado, sustituyendo las formas tradicionales de división de trabajo en tareas que conforman el procedimiento, siendo importante para el crecimiento y desarrollo de la actividad privada.

Para propiciar la promoción y generación de oportunidades a los agentes privados se hace necesario implementar acciones de rediseño de procedimientos administrativos, resultando imprescindible la aplicación de los principios de la simplificación administrativa y normas de contenido claro que incentive la formalización de micro, pequeñas y medianas empresas; así como el adecuarse a la normativa de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento Ley No.289769.

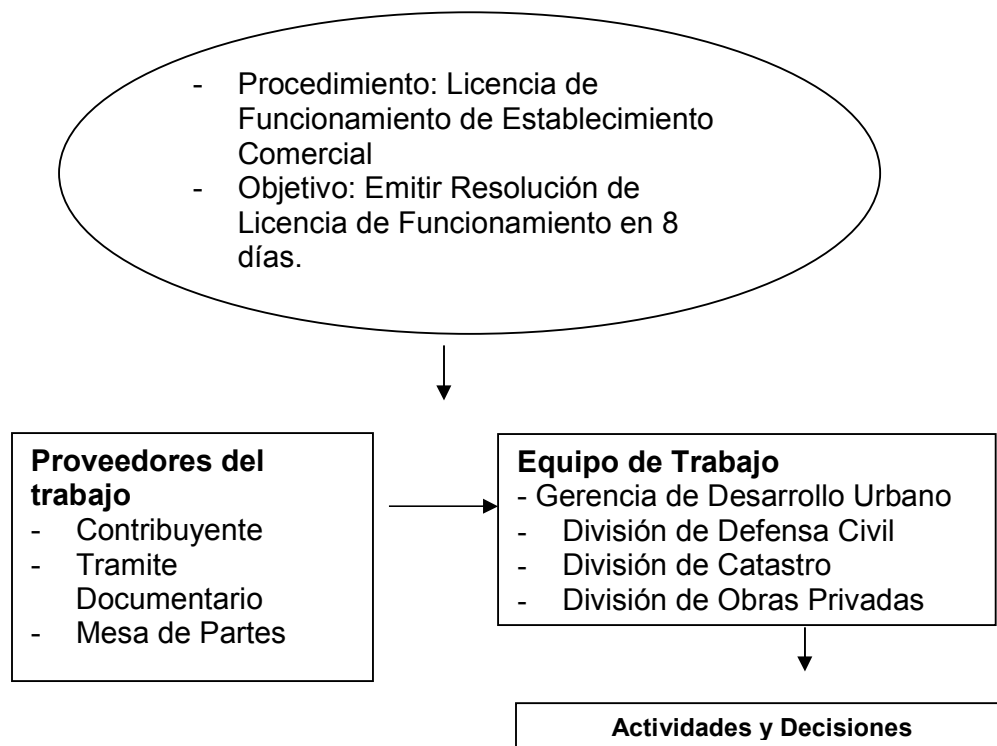
Estas nuevas formas de trabajo que reemplazan al trabajo del procedimiento de la Licencia de Funcionamiento de Establecimiento Comercial, están basadas en la integración de las actividades y/o tareas que la componen a través de la constitución de un **Equipo Interfuncional de trabajo**, con las siguientes características:

- Dotadas de las facultades para la toma de decisiones planear, organizar, ejecutar y evaluar su quehacer administrativo. (Empowerment),

- La duración en el otorgamiento de licencias será de ocho días hábiles.
- El equipo de trabajo, no responderá al yo, sino al nosotros, y se reunirá dos veces a la semana.
- El equipo deberá informar cada ocho días de los resultados de su trabajo a la Gerencia Municipal, con copias informativas a sus Unidades Orgánicas de procedencia.

EJEMPLO PRÁCTICO:

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE LICENCIA DE
FUNCIONAMIENTO QUE SE PROPONE. MEDIANTE EQUIPO
INTERFUNCIONAL**



Tiempo de duración del Procedimiento: 10 días

Resolución y Cartón de Licencia

C.C. Alcaldía

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL Y LA PROPUESTA DE UN MODELO ALTERNATIVO CON PRODUCCION DE SERVICIOS, CON ESTANDARES DE PRODUCTIVIDAD SATISFACTORIOS	<p>La estructura organizativa actual de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, para su diseño organizacional ha asumido un criterio divisional, funcional y por producto, presentando la siguiente problemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización piramidal y jerarquizada en varios niveles de operación y centralización en la toma de decisiones; -Organización extendida horizontalmente; y -Organización burocratizada: sobredimensionada en áreas funcionales, puestos y cargos, así como en número de personal. <p>Esta problemática ocasiona los siguientes efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Procesos y procedimientos engorrosos, lentos y comunicación inadecuada, generando incrementos innecesarios de costos operativos. -Escaso aprovechamiento de los elementos tecnológicos: hardware y software. -Deficiente producción de servicios públicos y sociales. <p>Trabas burocráticas para la formalización de las Mypes y del desarrollo económico social de su jurisdicción.</p> <p>¿Las limitaciones en la prestación de servicios que ofrece la Municipalidad de Pueblo Libre es consecuencia del diseño organizacional actual?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL. Analizar el diseño organizacional de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre y explicar sus limitaciones, proponer un modelo alternativo orientando la producción de servicios dentro estándares de productividad satisfactorios.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS.</p> <p>A. Analizar el diseño organizacional de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, explicando sus limitaciones.</p> <p>B. Señalar los criterios tradicionales del modelo actual, proponiendo un modelo alternativo de diseño organizacional para la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, orientando la producción de servicios dentro de estándares de productividad satisfactorios</p>	<p>a. HIPOTESIS GENERAL El diseño organizacional tradicional de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre actual adolece de limitaciones estructurales, debiendo proponerse un modelo alternativo que responda a la producción de los servicios con estándares de productividad satisfactorios.</p> <p>b. HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>a) El diseño organizacional actual aplicado a la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, presenta limitaciones en la producción de servicios.</p>	<p>A)VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>A1)El diseño organizacional tradicional actual.</p> <p>A2)VARIABLE DEPENDIENTE Presenta limitaciones en la producción de los servicios básicos..</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A) LIBROS

- 1.- ALVARADO MAIRENA, José. *Administración Gubernamental*, CIAT. – Lima-2003.
- 2.- B. J. HOGDE, WP. Anthony, L.M. GALES. *Teoría de la Organización*. Un Enfoque Estratégico - Quinta Edición Prentice Hall – Mejico – 1999.
- 3.- FRED R. David, *Administración Estratégica* - 5ta. Edición Prentice Hall 1999
- 4.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas, Madrid, 1996
- 5.- HUACO PASTOR, Enrique. *Guía Técnica para el Diseño Organizacional*. Editorial San Marcos – Lima -2005
- 6.- GÓMEZ CEJA, Guillermo –Planeacion y Organización de Empresas- 6ta. Edición. Prentice Hall –Colombia-1999
- 7.- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reingeniería*. Prentice Hall-Colombia 1998
- 8.- LOSSIO, José Luis. *Elementos del Diseño Organizacional*. Segunda Edición – Grafica Interamericana s.a.c. – Lima – 2005
- 9.- HODGE, BJ7 Anthony, W.P. / GALES, L.M.- *Teoría de la Organización*. Prentice Hall Iberia, S.R.L. Madrid, 1998
- 10.- Ishikawa Kaooru. *Que es Control de la Total de la Calidad?*. La modalidad Japonesa

- 11.- KAST E., Fremont y ROSENZWEING, James E. *Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias*. 4ta. Edición Mc Graw-Hill. 1999.
- 12.- KOONTZ, Harold y WIHRICH, Heinz. *Administración*. Una perspectiva global- Mc Graw Hill 11ma Edición, 1998.
13. MINTZTZBERG Henry. *Estructura Organizacional*. Editorial Ariel s.A. Barcelona – 2001
- 14.- MINTZHERG, Henry. *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice Hall- Barcelona-2001
- 15.- MUÑOZ SOTO, Rafael. *Gobierno Local*. N y S Editores, Lima- 1998
- 16.- PEPPARD y ROWLAND.- *La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios*. Prentice Hall Hispanoamericana – Mejico – 1997
- 17.- STONER, James y GILBERT, Freeman. *Administración*: Mc Graw Hill 7ma Edición, 1998
- 18.- Richar L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Octava Edición Thomson Mejico – 2005

B) REVISTAS, SEPARATAS Y LEYES

1. Propuestas del Modelo de la Administración Pública Peruana y Diseño de Organizaciones Programa de Reforma. Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP. 1975-1976.

2. Estudio de la Administración Pública. Conceptos
Realidades y propuestas.
Gobierno Local.
Programa General de Reforma-INAP/DNR.
Administrativa con Universidades Nacionales
INAP/NR y CONAS
3. Reunión Técnica Especial sobre Racionalización
4. Municipal Scorecard 2007- IFC, Reporte Perú
5. Estudio de Administración Pública, 2007 – Dr. José Rodríguez Arroyo
6. Ley Orgánica de Municipalidades - Ley 27972
7. Ley Marco de Modernización del Estado Peruano – Ley 27658
8. Constitución Política del Estado-Año 1993.
9. Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General
10. Ley 27867.- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
11. Ley 27783.- Ley de Bases de la Descentralización
12. Ley 27209.- Ley de Gestión Presupuesta del Estado
13. Ley Marco de la Inversión Privada. Decreto Legislativo 757.
14. Ley de eliminación de sobre costos, trabas y restricciones a la inversión Privada, Ley 28996
15. Decreto Supremo 043-2004-PCM. Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del CAP.
16. Decreto Supremo 043- 2006 –PCM, Lineamientos la Elaboración y Aprobación del CAP.
17. Ley 29060, Ley del Silencio Administrativo.
18. Ley Marco del Empleado Público, Ley 28175.
19. Ley Marco de la Licencia de Funcionamiento, Ley 289769
- 20.- Ley de Simplificación Administrativa Ley 25035 . Decreto Supremo 025-2010 PCM

ANEXOS